المال والتجارة

Al Mal Waltegara

مالية - اقتصادية - عامة - تصدر شهرياً - العدد ٤٨١ - شهر مايو - السعر جنيهان ٢٠٠٩

٥٠ عاماً
من تعدد القرارات فى الصناعة وتضارب فى السياسات

رؤية استراتيجية تنافسية حول أسلوب المقاييس المرجعية ومداخل خفض التكلفة (دراسة تطبيقية)

المعاملة الضريبية للسندات والأسهم فى ظل القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ وتعديلاته



شركة مصر إيران للغزل والنسيج

نبذة تاريخية عن شركة ميراتكس

- تأسست شركة مصر إيران للغزل والنسيج (ميراتكس) فى إطار إتفاق التعاون الإقتصادى بين حكومتى مصر وإيران فى السبعينيات.
- تقع الشركة فى المنطقة الصناعية فى محافظة السويس التى تبعد عن القاهرة بحوالي ١٠٠ كيلو متر.
- فى عام ٢٠٠٤ قررت الشركة شراء شركة منيا القمح التى تمتاز بموقعها المتميز فى وسط الدلتا التى تبعد عن القاهرة بحوالى ٨٠ كيلو متر.
- فى عام ٢٠٠٣ وصل رأس المال المدفوع إلى حوالى ٢٠ مليون جنيه مصرى موزع كما يلى:

الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج	٢٧,٥٪
بنك الإستثمار القومى	٢٣,٥٪
الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية	٤٩٪

- زاد إنتاج شركة مصر إيران من خيوط القطن زيادة عن ١٦ ألف طن بمتوسط نمرة خيط ٤٥,٤ WE.

شركة مصر إيران للغزل والنسيج

مصنع السويس

مصنع (١)	مصنع (٢)	مصنع (٣)
مصنع (١) قوامه ٥٥٦٨٠ مردن حلقى بالإضافة إلى طاقات إنتاجية خاصة بالزوى	مصنع (٢) قوامه ٧٦٦٨٨ مردن حلقى بالإضافة إلى طاقات إنتاجية خاصة بالزوى	مصنع (٣) قوامه ٢٠٠٠ روتور (طرف مفتوح) (١٢٠٠ خارج الإنتاج)
مصنع (٤) المحروق / المحرر	مصنع (٥) العوادم والتحضيرات	مصنع (٦) طاقته ١٠٦٤٠ حلقى (خيوط مسرحه)

مصنع منيا القمح

- طاقته ٧١٣٢٨ مردن حلقى موزع على ثلاث وحدات ، حيث أن هذه الواحدات تتبادل إنتاجها من وحدتى التحضير.
- الخطة الحالية (٦ ماكينات مشتراه من الصين) لتشغيل الزوى فى مصنع منيا القمح.
- تعتبر مصر إيران ثانى أكبر مصدر لخيوط القطن فى مصر ، حيث يمثل حوالى ٥ ١١٪ من الصادرات المصرية لخيوط القطن فى عام ٢٠٠٦.
- زادت صادرات شركة مصر إيران عن ٣٢٠٠ طن بنسبة ٦٣٪ للبلاد الأوروبية.
- زادت أرباح مصر إيران عن ٤٢ مليون جنيه فى ٢٠٠٦ بنسبة ١١٪ ربح ، و ٨٪ عائد إلى رأس المال المدفوع.
- ونتيجة لنجاح الشركة منذ إنشائها فإن الشركة تتطلع لزيادة نشاطها ليغطى كافة متطلبات السوق ، ولذا تأمل الشركة فى المشاركة مع المستثمرين الجادين فى المشروعين ٢،١.

إدارة المبيعات: ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٥٠+ ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٥٢+ ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٥٤+ ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٥١+ ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٥٣+
القاهرة: ٢٨ طلعت حرب- ٢٠٢٢٥٧٦٣٦٥٤+ السويس: عتاقة- ٢٠٦٢٣٣٦٠٠٠١+
WEBSITE:WWW.MIRATEXEGYPT.COM

مجلة المال والتجارة



Al Mal Waltegara

علمية . اقتصادية . مالية . عامة . تصدر شهرياً — العدد ٤٨١ ـ مايو ٢٠٠٩ م

في هذا العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

١١ شارع مريت باشا ـ ميدان التحرير ـ القاهرة تليفون : ٢٥٧٤٤٦٣٠ ـ ٢٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٢٥٧٥٠٤١٩

كلمة التحرير

٥٠ عاما من تعدد القرارات في الصناعة وتضارب في السياسات

بقلم محاسب / **أحمد عاطف عبدالرحمن**
رئيس مجلس الإدارة

عاشت مصر لسنوات طويلة منذ عام ١٩٥٠ وحتى عام ٢٠٠٥ فى ظل وزارات مختلفة السياسة والهوية وكان لها فى ذلك قرارات تصدر تباعا بقصد معالجة مشاكل تجارية وصناعية تمس الحياه اليومية للمواطن .

جاء قرار المهندس رشيد محمد رشيد رقم ٣٧٠ لسنة ٢٠٠٩ والصادر بتاريخ ٢٠٠٩/٤/١٦ ونشر فى الوقائع ٢٠٠٩/٥/٥ والذى جاء فيه استنادا لقانون الصناعة رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ وتقرر إلغاء القرارات الوزارية الواردة بالجدول ٢ المرفق بالقرار الصادر بتحديد الصناعات التى تدخل فى نطاق تطبيق المادتين ١ , ٦ من قانون الصناعة رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ وعددها ١٧ قراراً .

وألغى القرارات الوزارية الواردة بالجدول ٢ المرفق بالقرار وعددها ٤٠٤ قرارات وزارية صادرة بشأن تحديد أسعار بعض المنتجات الصناعية وذلك لتعارضها مع أحكام القانون رقم ١٨٦ لسنة ١٩٨٦ بشأن الإعفاءات الجمركية والقانون رقم ٨ لسنة ١٩٩٧ فى شأن ضمانات وحوافز الاستثمار.

من هذا القرار نجد أنه ألغى (١٧+ ٤٠٤) ٤٢١ قرارا وزارياً بالإضافة إلى القرار الوزارى رقم ١٥٢ لسنة ١٩٩١ لتعارضه مع اختصاصات الهيئة العامة للتنمية الصناعية الواردة بالقرار الجمهورى رقم ٣٥٠ لسنة ٢٠٠٥ .

فالقرارات التى تم إلغاؤها التى صدرت عام ١٩٦٢ وما بعده سواء المتعلقة بتحديد المنشآت الصناعية التى تخضع لأحكام المادتين ٦،١ من قانون الصناعة رقم ٢١ لسنة ١٩٥٨ أو القرارات الوزارية التالية لها وكلها خاصة بتحديد أسعار السلع جبريا .

والآن جاء دور قانون الصناعة الذى مضى على صدوره ٥٠ عاما كاملاً وحان الوقت لكى تناله عصا المهندس رشيد ليضع إطاراً جديداً لمنظومة الصناعة فى مصر والربط بين أجهزتها وأدواتها حتى تسير فى اتجاة واحد نحو مصلحة الصناعة الوطنية . فى منظومة اقتصادية جديدة لها صبغة رأسمالية وتتمتع بقدر كبير من حرية

السوق تختلف تماما عن الظروف الاقتصادية التى كانت فى الستينيات والتى كانت تتصف بالشمولية .

القطاع الخاص الصناعى له دور مهم وحيوى ومسيطر فى النظام الاقتصادى الحالى مما يستدعى التنسيق عند تعديل قانون الصناعة بين منظمات رجال الأعمال والممثلة فى اتحاد الصناعات والغرف الصناعية وبين الوزارة بأجهزتها المختلفة بحيث يكون هناك تكامل فى العمل وإن كان هناك استقلالية فى الإدارة .

وفى ظل الأزمة العالمية التى اجتاحت العالم تستدعى منا الصمود أمامها وأن يحدث نوع من السيطرة على النشاط الصناعى والاستيرادى من أجل التكامل فى الأهداف داخل منظومة وخطة موحدة بحيث لا نترك عمليات الاستيراد مفتوحة بحرية مطلقة بل يجب أن توضع لها ضوابط بحيث لا تؤثر سلبيا على الصناعة الوطنية وأن تتجة الأموال لاستيراد السلع الاستفزازية فالأولى استيراد احتياجات التصنيع فى ظل نظام اقتصادى مضطرب .

الأزمة ألقت بظلالها على صناعات كثيرة وخاصة التى تتعرض للإغراق من جانب دول شرق آسيا والتى تعجز عن حمايتها قواعد الإغراق الحالية والتى تأخذ من الوقت الكثير ولا تسعف الأوضاع الصعبة التى تعيشها بعض الصناعات مما يصعب معة الانتظار لحين البت فى قضايا الإغراق هذا العمل يحتاج لظروف عادية وليست فى ظل ظروف أزمة عالمية مدمرة تحتاج لقرارات سريعة استثنائية مما دفع كثير من الدول إلى الخروج عن قواعد منظمة التجارة العالمية فى مواجهة الأزمة .

إننا بحاجة إلى تنظيم كامل لمنظومة الصناعة بركائزها والحاجة إلى سرعة دراسة وإعداد قانون الصناعة الجديد حتى يقضى على فوضى القرارات وتداخل الاختصاصات ولكن قبل أن يصدر لابد من تنظيم العمل داخل قطاعات الصناعة والتجارة الخارجية فى ظل خطة عمل تضبط إيقاع السوق والخبطات الواردة من الخارج التى تهدد الاقتصاد القومى ...

إن فى توحيد وزارة الصناعة مع التجارة تكاملاً للعمل التجارى والصناعى مما يستدعى أن يؤخذ فى الاعتبار المصالح المتعارضة بين التجارة والصناعة من حيث الأهداف لأن التاجر أو المستورد يتمتع رأس ماله التجارى بحركة دوران سريعة بعكس الصناعة ربما تحتاج عملية الإنتاج إلى فترة تزيد وتنقص حسب طبيعة السلعة المنتجة حتى يتحول الإنتاج إلى نقدية ربما تصل إلى شهور .

لهذا كان من الضرورى التنسيق بين الجهازين فى تكامل بدون تضارب فى المصالح حتى يحدث نمو فعلى لا يكون على حساب المصلحة الوطنية .

رؤيــــة استراتيجيــة تنافســية
حول أسلوب المقاييس المرجعية ومداخل خفض التكلفة
(دراســة تطبيقــية)

د . سهير الطنملى
أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

طبيعة وأهمية المشكلة :

فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة تسعى منظمات الأعمال بوجه عام إلى تحسين أدائها الحالى للوصول إلى أفضل أداء فى الصناعة يمكنها من السيطرة والاستمرار فى السوق ، وبناء ميزة تنافسية قوية . خاصة وأن العديد من الدراسات قد تناولت المشاكل التى تواجه تطبيق المقاييس الاستراتيجية ، حيث توجد فجوة كبيرة بين الاستراتيجية المخططة والموجهة للأنشطة والاستراتيجية المطبقة فعلاً ، وقد بُذلت جهود كبيرة فى السنوات الأخيرة لبناء نظام للمقاييس غير المالية يتم ربطه بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة . وهذا من منطلق ضرورة استخدام المقاييس غير المالية بالإضافة للمقاييس المالية ، حيث أن نجاح المنظمة مفهوم متعدد الأبعاد يتغير بمرور الزمن ، كما يختلف بين الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة Stakeholders وعليه ظهرت العديد من الأساليب الإدارية التى تهدف إلى تحسين أداء منظمات الأعمال ، ولعل من أهم وأحدث هذه الأساليب التى تم تطبيقها للوصول إلى أفضل أداء للمنظمة هو ما يطلق عليه القياس المقارن بالأفضل أو أسلوب المقاييس المرجعية Benchmarking، والذى يمثل أحد أدوات التطوير والتحسين فى الأداء من منطلق أنه يمثل عملية تحديد أفضل الأفضل " Best - of - the - Best " من الممارسات ، وذلك عن طريق مقارنة النشاط عبر صناعات مختلفة ، وكذلك أفضل الأفضل لمستويات الأداء كمدخلات لوضع الأهداف . ويعتبر هذا الأسلوب أداة تطوير وتحسين مستمر بهدف التعلم من المنظمات العالمية الرائدة ، بحيث يمكن تطبيق هذه المعرفة المكتسبة على كافة ما تقوم به المنظمة من أعمال ، بما يؤدى فى النهاية إلى قدرة المنظمة على القيام بتطوير أو تحسين ملموس فى كافة عملياتها بدون الحاجة إلى إضاعة وقت أو مجهود كبير فى عمليات البحث والتطوير والاختيار وإعادة العمل مرة أخرى ، وتنفيذ التغيرات المقترحة .

لذا، فإن هذا الأسلوب يوفر الاستخدام الأمثل للمعلومات المتحصل عليها خلال عملية القياس المرجعى بالشكل الذى يعجل نتائج الأعمال ويحسن الأداء فى مواجهة المنافسين، وهو ما يضمن للمنظمات البقاء وسط المنافسة العالمية، وخاصة فى ظل متغيرات بيئة الأعمال الحديثة (1).

هدف البحث :

يهدف البحث إلى التأصيل النظرى لأسلوب القياس المرجعى وعلاقته بمداخل خفض التكلفة ودراسة أثر تطبيق هذا الأسلوب على التميز التنافسى للمنظمة فى دنيا الأعمال عبر تخطيط استراتيجيى مأمول .

خطة البحث :

تم تقسيم البحث فى ضوء أهدافه إلى ثلاثة أجزاء :

أولا : طبيعة ومفهوم أسلوب المقاييس المرجعية :

- نشأة أسلوب المقاييس المرجعية .
- تعريف وأنواع المقاييس المرجعية .
- تصنيف المقاييس المرجعية.
- إطار إعداد المقاييس المرجعية .
- صعوبات تطبيق أسلوب المقاييس المرجعية .
- عوامل نجاح التطبيق الفعال للمقاييس المرجعية.
- مراحل التنفيذ الناجح للمقاييس المرجعية .
- المنافع المتوقعة من جراء تطبيق المقاييس المرجعية .

ثانياً : القياس المرجعى ومداخل خفض التكلفة :

- مفهوم تخفيض التكلفة .
- المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المستهدفة .
- المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المطورة .
- المقاييس المرجعية ومدخل إدارة الجودة الشاملة لدورة حياة المنتج .

ثالثاً : الدراسة التطبيقية :

- شركة كابسى للدهانات (الرائد فى الصناعة).

أولا : طبيعة ومفهوم أسلوب المقاييس المرجعية

نشأة أسلوب المقاييس المرجعية :

بدأت اليابان فى تطبيق هذا الأسلوب بعد زيارتهم للعديد من المنشآت الأوروبية لشراء التكنولوجيا من أوروبا ، ولم يكن لأسلوب المقارنة المرجعية أساس نظرى محدد بشكل متكامل ، حيث يرجع الفضل فى تجسيد فكر المقاييس المرجعية كأساس من أساسيات المحاسبة الإدارية ، وكجزء أساسى من استراتيجيات العمل فى أى شركة تسعى لتحقيق الريادة فى السوق العالمية لشركة زيروكس الأمريكية ، وذلك فى عام ١٩٧٩ حيث وضعت الشركة حجر الأساس الأول للمقاييس المرجعية من خلال برنامجها Leadership Quality، حيث كانت الشركة تقاتل من أجل استرداد حصتها السوقية المفقودة (2). وقد حقق لها هذا الأسلوب الاستحواذ على حصة سوقية بنسبة ١٠٠٪ وأصبحت شركة زيروكس أسرع مؤسسة أمريكية وصولاً لمعدل مبيعات سنوية قدرها بليون دولار . حيث حققت الشركة أهدافها من خلال تخفيض تكاليف إنتاجها إلى أقل من تكاليف المنافسين واستردت حصتها السوقية فى عام ١٩٩٥ كما كانت عليه فى عام ١٩٧٩ ،

مما جعل الشركة أول شركة عالمية تنجح فى استعادة حصتها السوقية فى صناعة كانت مستهدفة من قبل اليابان .

وهكذا أصبح أسلوب المقارنة المرجعية أداة هامة استخدمتها الشركات الصناعية الكبرى كاستراتيجية تنافسية اعتباراً من ١٩٨١ مثل شركات جنرال إليكتريك ، ماكجروهيل ، هنى ويل ، وشركة IBM (3).

تعريف وأنواع المقاييس المرجعية :

لقد ظهر مصطلح المقاييس المرجعية عام ١٩٧٩ عندما وضعته شركة زيروكس ، وعرفت المقاييس المرجعية التنافسية بأنها العملية التى تقوم بها المنشأة للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين (4).

ويعتبر أسلوب القياس المرجعى واحد من أهم الأساليب الحديثة التى تستخدمها المنظمات لإجراء مقارنة بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة أو ذات التفوق فى مجال معين والتى يمكن اعتبارها المنظمات الرائدة فى الصناعة . وقد ظهر هذا المصطلح عام ١٩٧٩ عندما وضعته شركة زيروكس ، وعرفت القياس المرجعى التنافسى **Competitive Benchmarking** بأنه العملية التى تقوم بها المنظمات للتطوير عن طريق مقارنة ملامح ومكونات منتجاتها مع غيرها من المنافسين ، وانتشر بعد ذلك استخدام هذا الأسلوب وتم تطبيقه بصور متعددة ، ومن خلال هذا الأسلوب لم تعد المنظمات تنافس من خلال المقارنة مع المنافسين بل بدأت تسعى لاكتساب مزايا تنافسية عن طريق المقارنة والتعلم من المنشآت المنافسة وغير المنافسة .

وعليه ، يعتبر أسلوب المقارنة المرجعية هو الأسلوب الذى يتيح فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية التى تستخدم لتحقيق تلك الاحتياجات ، حيث يساعد على تعزيز الأفكار التى تساهم بصورة مباشرة فى تحقيق قدرات تنافسية للمنظمات (5).

وقد عرف **Kaplan** المقاييس المرجعية بأنها قيام المنشأة بالبحث المستمر للوصول إلى أفضل أساليب الأداء كما هو مطبق فى المنشآت (6).

ويمكن تعريف أسلوب المقاييس المرجعية أو المقارنة بالأفضل بأنه عملية قياس الأداء مقابل الأداء الأفضل للمنشآت المنافسة بغرض التعلم من الممارسات المميزة لهذه المنشآت ، وبالتالى تحديد أوجه التحسين المطلوبة والتى ستكون هى الأهداف التى ستسعى المنشأة لتحقيقها ، وعليه أصبح أسلوب المقاييس المرجعية هو أحد أدوات المحاسبة اللازمة لرفع كفاءة المنظمة (7).

وتعتبر المقاييس المرجعية أحد أدوات الجودة الشاملة التى تساعد المؤسسات فى قياس الأداء غير المالى لتحقيق التنمية والتقدم فى عملياتها المختلفة حتى تتمكن المنشأة من زيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية وتحقيق مستوى أعلى من الجودة (8).

وقد قام المركز الأمريكى للإنتاجية والجودة American Productivity & Quality Center (APQC) بتعريف المقاييس المرجعية على أنها عملية مستمرة ومنتظمة تتطلب القياس المتواصل والمقارنة المستمرة لعمليات المنظمة مع المنشآت الرائدة ، والحصول على المعلومات الضرورية التى تساعد المنظمة على اتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير أدائها (9).

كما عرفت المقاييس المرجعية بأنها دراسة منظمة لمقارنة مؤشرات الأداء الرئيسية فى إحدى المؤسسات بأهم المنافسين الذين يعتبرون رواد فى أى مجالات أخرى مثل جودة الإدارة أو الرقابة على المخزون (10).

وقد عرف بيت الخبرة الدولى للقياس المقارن القياس المرجعى بأنه أفضل أداء يمكن الحصول عليه فى الشريحة التى يتم فيها القياس ، ويمكن أن يعتبر معياراً للتميز تقاس بناء عليه كافة العمليات .

وتختلف المقاييس المرجعية عن تقييم الأداء على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة بالمستهدف ، بينما يركز القياس المرجعى على العمليات والممارسات وتوضيح الفجوة فى الأداء مقارنة بأفضل المنافسين ، فيعتبر بذلك أداة استراتيجية للتطوير المستمر يهدف إلى استحواذ السوق (11).

ومن التعاريف السابقة يخلص الباحث إلى أن المقاييس المرجعية عملية تتأسس على المقارنة مع المنافسين لبناء ميزة تنافسية تحافظ للمنظمة على حصة سوقية متميزة وتساعدها فى عملية التحسين المستمر بالشكل الذى يدعم الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة ويساعدها فى عملية النمو المستهدف عبر توجه استراتيجى محدد .

وللمقاييس المرجعية أربعة أنواع هى المقاييس المرجعية للعملية ، والمقاييس المرجعية التنافسية ، والمقاييس المرجعية الاستراتيجية ، والمقاييس المرجعية الداخلية ، وفيما يلى تناول كل منها بالتفصيل المناسب (12):

(١) المقاييس المرجعية للعملية Process Benchmarking :

تركز علي السعى لتنفيذ العمليات ونظم التشغيل المتميزة التى تطبقها الشركات الرائدة العاملة فى نفس مجال نشاط المنظمة . حيث ينظر إلي هذه التطبيقات كمعايير مستقلة للصناعة . ويؤدي أسلوب المقاييس المرجعية للعملية إلي تحسين سريع في الأداء للوصول لزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة وتحسين المبيعات ، ومن ثم تحسين الأداء المالي للمنظمة .

(٢) المقاييس المرجعية التنافسية Competitive Benchmarking:

وتهدف إلي معرفة الوضع التافسي للمنظمة من خلال المقارنة بين ما تقدمه من سلع وخدمات وما تقدمه المنظمات المنافسة ، حيث تركز علي عناصر السعر والجودة وسمات المنتج الأخرى مثل الخدمة والسرعة والاعتمادية (القبول)، ويستخدم التحليل الإحصائي في إجراء المقارنة المباشرة بين المنتجات والخدمات للمنظمات المشتركة في عملية القياس المرجعى .

(٣) المقاييس المرجعية الاستراتيجية Strategic Benchmarking :

وتتأسس علي المقارنة مع أفضل استراتيجيات تحقيق الأرباح بهدف رفع مستوي الأداء لتحقيق النجاح في السوق ويطلق عليه - Outside of - Industry وقد تم تطبيقه بتوسع في اليابان عند التخطيط للمنافسة طويلة الأجل .

(٤) المقاييس المرجعية الداخلية Internal Benchmarking

وتعتمد علي النظر لأفضل التطبيقات الداخلية بهدف تعميمها علي مستوي المنظمة من خلال المقارنة بين كل الوظائف في مختلف العمليات . ويتميز هذا النوع من المقاييس بسهولة وانخفاض وقت وتكلفة تطبيقه ، إلا أنه ينظر فقط لأفضل معايير الأداء الداخلية في حين أن ضغوط المنافسة تحتم النظر لأفضل المعايير الدولية لمعرفة موقف المنافسين وتحديد الفجوة بين ما هم عليه وموقف المنظمة للسعي نحو تضييق الفجوة .

تصنيف المقاييس المرجعية :

يتم تصنيف المقاييس المرجعية طبقاً لثلاثة أسس هى :

(١) مصدر المقاييس المرجعية

(٢) نوع المقاييس المرجعية .

(٣) مجال تطبيق المقاييس المرجعية .

وفيما يلى يلخص الباحث كل منها فيما يلى :

(١) مصدر المقاييس المرجعية وينقسم إلى (13):

■ **المقاييس المرجعية الداخلية :** وتستخدم لتحديد الفجوات المتواجدة فى أداء العمليات الداخلية المتشابهة ، حيث تتم مقارنة نشاط بنشاط آخر متميز داخل نفس المنظمة بهدف الارتقاء بكافة العمليات الداخلية لرفع مستوى الأداء . وعليه ، تساعد المقاييس المرجعية هنا على الاستفادة من جهود التطوير المستمر لتوفير خط مقبول من الأداء.

■ **المقاييس المرجعية التنافسية :** ويتم فيها مقارنة الأداء الحالى للمنظمة مع الأداء الحالى للمنافسين المباشرين الذين يقدمون نفس المنتج أو الخدمة لأن بقاء المنظمة يعتمد على مقارنة أدائها بأداء المنافسين ، والذى يحقق نوعاً من التحسين فى أداء المنظمات يتيح قدراً من المصداقية والمرونة فى المقارنة والتعلم .

■ **المقاييس المرجعية العامة :** حيث يتم مقارنة أداء المنظمة مع أفضل الممارسات الحالية لأفضل المنظمات للتعلم منها لتحسين أداء المنظمة بوجه عام .

(٢) نوع المقاييس المرجعية وينقسم إلى (14):

■ **المقاييس المرجعية التكاليفية :** وتقوم على أساس فحص ودراسة مسببات التكلفة التى تحكم عناصر التكاليف ومقارنتها مع ما يقابلها فى المنظمات الرائدة ومحاولة محاكاتها للوصول إلى ميزة تنافسية فى مجال رقابة التكلفة .

■ **المقاييس المرجعية التشغيلية :** حيث يتم التركيز على العمليات والممارسات ذات التأثير الجوهرى على أداء المنظمة .

(٣) مجال تطبيق المقاييس المرجعية وينقسم إلى (15):

■ **المقاييس المرجعية للمنتج :** وترتبط بالفحص الدقيق لجميع تفاصيل منتجات المنظمات المنافسة الأخرى .

■ **المقاييس المرجعية للوظيفة :**

ويعتمد هذا النوع على مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى سواء كانت منافسة أو غير منافسة .

■ **المقاييس المرجعية للعمليات :** حيث يتم فحص ودراسة العمليات ونظم التشغيل المتميزة التى تطبقها المنظمات الرائدة ومحاولة محاكاة تلك العمليات ونظم التشغيل .

■ **المقاييس المرجعية الاستراتيجية :** ويتم التركيز هنا على مقارنة وتحسين الجوانب الاستراتيجية للمنظمة ، ويشمل ذلك تحليل عناصر المنتج أو الخدمة التى تقدمها المنظمة ومدى التطوير المطلوب فيه من خلال الرؤية الاستراتيجية للمنظمة .

إطار إعداد المقاييس المرجعية :

لقد اقترح كل من Elnathan, Line, & Young إطاراً يحدد كيفية إعداد وبناء المقاييس المرجعية لأغراض قياس وتقييم الأداء المالى والتشغيلى والاستراتيجى فى بيئة الأعمال الحديثة ، حيث يتكون من ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات تتمثل فى (16):

■ **المتغيرات السابقة :** وتشمل ثلاثة مجموعات رئيسية يجب على إدارة المنظمة الأخذ بها قبل وضع المقاييس المرجعية هى :

- نتائج التحليل التنافسى المبدئى (التحليل الداخلى والخارجى للموقف التنافسى للمؤسسة).
- درجة الالتزام طويل المدى من المنظمة بالمقاييس المرجعية (مدى التوافق مع فريق المقاييس المرجعية) .
- الخبرة السابقة فى المقاييس المرجعية .

(٢) متغيرات المحتوى البيئى : والتى يجب أخذها فى الحسبان عند إعداد المقاييس المرجعية ، وهى :

- نطاق ومجالات الأنشطة المختارة .
- الشركاء المختارون لأسلوب المقاييس المرجعية (تحديد عدد الشركاء ودرجة الثقة المتبادلة فيما بينهم ، والوضع الراهن فى المجال الصناعى).

■ نوعية وطرق جمع والمشاركة فى المعلومات المطلوبة للمقاييس المرجعية (نوعية المعلومات لكل من المنتج والوظيفة والاستراتيجية) .

(٣) متغيرات النتائج : بأن تستخدم المنظمة كل من المقاييس الكمية والمقاييس النوعية لكى تكون المقاييس المرجعية أكثر نجاحاً ، وهى :

- التكاليف المطلوبة (تكاليف يمكن تتبعها ، تكاليف لا يمكن تتبعها).
- المنافع المحققة (مستوى الجودة ، تخفيض التالف والمعيب ، زيادة سرعة التسليم فى المواعيد المحددة ، تحقيق عائد أعلى ، تخفيض التكاليف ، زيادة المبيعات ، زيادة الدخل) .

(٤) إجراءات التطبيق : وهى الإجراءات المتبعة لتحقيق أو تجاوز أسلوب المقاييس المرجعية :

- إجراء المقارنات بين مقاييس الأداء (المقاييس المحققة والمقاييس المرجعية المختارة).

ويتولى تنفيذ عملية المقارنة المرجعية فريق يتكون من ستة أشخاص أو يزيد ، وتستمر عملية الفحص من شهر إلي أثنى عشر شهراً . وتتم

المقارنة المرجعية مع شركة واحدة أو عدة شركات وتبدأ بمقارنة مستويات الأداء الحالية وتحليلها لمعرفة كيف ولماذا تتحقق ، وتتمثل خطوات عملية المقارنة المرجعية فيما يلى (17):

١ - تعريف الخدمة أو العملية أو التطبيق المطلوب إجراء المقارنة المرجعية عليه .

٢ - تحديد الشركة أو الشركات التى ترغب المنظمة في إجراء المقارنة المرجعية معها ، ويجب أن تكون من الشركات الرائدة في مجالات عملية المقارنة المرجعية .

٣ - تحديد طريقة تجميع البيانات ، والاعتماد علي المقاييس التي تحقق أفضل مقارنات ، ويتم تجميع البيانات عادة من خلال المقابلات الشخصية ، وهو ما يتطلب ضرورة الإعداد الجيد للزيارات التي سيقوم بها مجمعي البيانات .

٤ - تحديد الفجوة في مستويات الأداء بين المنظمة والأطراف المشتركة في عملية القياس المرجعى ، ويتحقق ذلك من خلال تقييم نقاط القوة ومواطن الضعف في مستوى أداء المنظمة الحالى ، ومقارنته بأفضل التطبيقات الحالية لدى الأطراف الأخرى ، مع الأخذ في الاعتبار التحسينات المتوقعة في أدائهم المستقبلي نتيجة مشاركتهم في عملية القياس المرجعى .

٥ - توضيح مبررات عملية القياس المرجعى والحصول علي موافقة المدير العام والموظفين الذين سيتولون تنفيذ عملية التحسين .

٦ - تقديم التوصيات النهائية المتعلقة بأهداف عملية القياس المرجعى ، والتغييرات المتوقع الحاجة إليها لتحقيق تلك الأهداف .

٧ - إعداد خطة عمل لتحقيق كل هدف لتبرير الحصول علي الدعم المطلوب من إدارة المنظمة .

٨ - تطبيق الإجراءات التنفيذية لعملية القياس المرجعى ومراقبة تنفيذ تلك العملية من خلال تجميع البيانات عن مستويات الأداء الجديدة ، والاعتماد علي فرق حل المشاكل لتعديل إجراءات التحسين إذا لم تتحقق الأهداف .

٩ - إعادة معايرة القياس المرجعى لتقييمها وتحديثها وفقاً لمستجدات الصناعة أو القطاع الذى تنتمي إليه المنظمة .

صعوبات تطبيق أسلوب المقاييس المرجعية :

هناك العديد من الصعوبات التى تعوق تطبيق أسلوب المقاييس المرجعية فى المنظمات الخدمية أو الصناعية على الرغم من الفوائد التى تعود عليها من استخدامه سواء من حيث تحسين الأداء أو خفض التكلفة ودعم القدرة التنافسية للمنظمة ، ومن أهم هذه الصعوبات ما يلى (18):

١ - عدم اقتناع الإدارة العليا بضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة فى الإنتاج .

٢ - طول الوقت اللازم لتطوير نظام تقييم الأداء .

٣ - نقص الخبرات سواء فى نوعية وعدد الموارد البشرية المطلوبة .

٤ - نقص التكنولوجيا الحديثة .

٥ - عدم توافر قاعدة بيانات

تزود بالمعلومات اللازمة عن المنظمات الأخرى .

٦ ـ عدم وجود نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لأسلوب المقاييس المرجعية .

ومع ذلك يرى الباحث أن هناك مجموعة من العوامل التى يمكن أن تساهم فى إنجاح عملية تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية .

عوامل نجاح التطبيق الفعال للمقاييس المرجعية:

هناك مجموعة من العوامل التى تمثل الركيزة الأساسية للتطبيق الناجح والفعال للمقاييس المرجعية ، والتى يمكن أن تتمثل فى الآتى (19):

(١) التعهد والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقاييس المرجعية لأن نشر الوعى بأهمية ومزايا تطبيق المقاييس المرجعية ، والإدارة الفعالة لفريق العمل تعد من المسئوليات الأساسية للإدارة العليا .

(٢) تحديد معنى المقاييس المرجعية بدقة مع توفير الموارد البشرية والمادية لتنفيذه فى الواقع العملى .

(٣) تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدراتها التنافسية .

(٤) توافر الفهم الكامل لدى المؤسسة عن واقع أداء الأنشطة المختلفة قبل اتخاذ القرار بتحديد النموذج المقارن الأفضل فى الصناعة.

(٥) استمرا الجهود المبذولة تجاه المقاييس المرجعية حتى تصبح جزءاً أساسياً من العمليات الإدارية فى المؤسسة.

(٦) إلمام المديرين ومتخذى القرار بالمراحل المختلفة لعملية المقاييس المرجعية ، على أن ينعكس هذا الفهم على زيادة وعى العاملين فى المستويات الدنيا فى التنظيم بأهمية المقاييس المرجعية .

(٧) إحداث التغيير اللازم فى الهيكل التنظيمى منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقاييس المرجعية ، واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية ، أى اعتبار التغيير جزء من حياة المنظمة .

(٨) الاختيار الصحيح لفريق المقاييس المرجعية وتدريبه لتحقيق التواصل الفعال مع عملية المقاييس المرجعية .

(٩) التزام كل الأفراد المشاركين فى فريق المقاييس المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة .

(١٠) أن تتولى الإدارة تحرى الدقة فى اختيار فريق المقاييس المرجعية ، بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقاييس المرجعية فى الواقع العملى .

(١١) إجراء التقييم المستمر للمديرين وفريق المقاييس المرجعية بشكل مستمر للوقوف على مدى قدرتهم على استخدام عمليات المقاييس المرجعية بنجاح فى الواقع العملى .

(١٢) إدراك القائمين على إدارة المؤسسة أن البيئة العالمية سريعة التغيير ، لذا يجب أن توجه التحسينات لتكون أفضل فى المستقبل قياساً باليوم .

(١٣) تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسينها بشكل مستمر من خلال تشجيع جميع الأفراد

على الابتكار والتجديد ، ومكافأة كافة الجهود المستمرة للتحسين والتطوير .

(١٤) التأكيد على تدفق المعلومات بين كافة الأفراد بالمؤسسة ، وبين المؤسسة والأطراف الخارجية المشاركة فى عملية المقاييس المرجعية .

(١٥) التأكد من أن النموذج الأفضل قد تم اختياره بدقة ، وأنه يمثل أفضل أداء فى بيئة الأعمال بالفعل .

(١٦) استخدام المقاييس المرجعية كمدخل لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة ووصولها للأفضل ، وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها .

(١٧) أن ينعكس أسلوب المقاييس المرجعية على أداء المؤسسة فى شكل عائد ملموس كجذب عملاء جدد ، وزيادة نصيب المؤسسة من السوق ، وزيادة الكفاءة ، وتقليل التكاليف غير الضرورية ، وزيادة أكثر فى الأرباح .

(١٨) استخدام المؤسسة لبطاقات الأداء المتوازن **Balanced Score Card** فى المراحل الأولى لعملية المقاييس المرجعية .

مراحل التنفيذ الناجح للمقاييس المرجعية :

لابد وأن تبدأ عملية التنفيذ الفعلى للقياس المرجعى بإعداد بطاقات الأداء المتوازن حيث أنها ترجمة رئيسية لاستراتيجية المنظمة ، وباعتبار أن تكوين استراتيجية تنافسية للمنظمة يتطلب ربط المنظمة بقوى منافسة فى الصناعة التى تتبعها . لذا ، فإن الاستراتيجية يجب أن تبدأ باختيار السوق وقطاعات السوق المستهدف واختيار الأفراد والكفاءات التنظيمية المطلوبة لتحقيق أهدافها . وبالتالى ، فإن الاستراتيجية التنافسية للمنظمة يجب أن تنبع من البيئة المحيطة بها وليس من منافسيها أو من إمكاناتها ، والتى يجب تعديلها لتتناسب مع البيئة المحيطة .

ولأن بطاقات الأداء المتوازن هى نظام للإدارة الاستراتيجية ، وأداة لقياس الأداء غير المالى فهى تعتبر نظام يترجم رؤية ورسالة المنظمة واستراتيجيتها بحيث تساعد على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسى بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الاستراتيجية . وتهدف بطاقات الأداء المتوازن للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى الطويل مع التركيز على محاور التوازن الرباعى للأداء المؤسسى ، والتى يجب أن تتلائم فى مقاييسها المختارة مع استراتيجية المنظمة ، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف فى الأجل القصير والأجل الطويل ، وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات ، وتتمثل الجوانب الأربعة الرئيسية لبطاقات الأداء المتوازن فى (20):

(١) الجانب المالى :

وتعكس مقاييس الأداء المالى هنا الأهداف طويلة الأجل للمنظمة ، وتختلف فى كل مرحلة من مراحل حياة المنظمة ، ففى مرحلة النمو تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول فى

أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والحفاظ على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين . وفى مرحلة الاستقرار تحاول المنظمة إعادة استثمار أموالها وجذب المزيد من الاستثمارات ، وتركز المقاييس المالية هنا على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر ، والدخل الناتج عن التشغيل ، وعائد المساهمة ، والتدفقات النقدية ، والقيمة الاقتصادية المضافة . وفى مرحلة النضج ترغب المنظمة فى حصاد نتائج الاستثمارات فى المرحلتين السابقتين ، وتركز المقاييس المالية هنا على تعظيم التدفق النقدى الداخل للمنظمة ، وفترة الاسترداد ، وحجم الإيرادات.

(٢) جانب العملاء :

ويشمل مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين ، وتتضمن مقاييس متعددة مثل رضاء العميل ، والاحتفاظ بالعميل ، واكتساب عملاء جدد ، وربحية العميل ، والنصيب فى السوق فى القطاعات المستهدفة ، والقيمة من وجهة نظر العميل.

(٣) جانب عمليات التشغيل الداخلى :

ويركز هذا الجانب على عمليات التشغيل الداخلى التى تمكن المنظمة من التميز وتحقيق القيمة التى يتوقعها العملاء منها بكفاءة وفعالية ، وإرضاء توقعات المساهمين بتحقيق نتائج مالية متميزة .

(٤) جانب النمو والتعلم :

ويركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة فى الأجل الطويل ، حيث تتطلب المنافسة العالمية أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين ، ويبرز القياس المتوازن للأداء الفجوة بين المهارات والقدرات الحالية ، وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف فى ثلاثة مجالات رئيسية هى : الأفراد والأنظمة والإجراءات التنظيمية .

وتتمثل المراحل الرئيسية لبناء بطاقات الأداء المتوازن فى :

- تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء من خلال فهم أعمق للأداء المؤسسى القائم حتى تكون البطاقة انعكاس للاستراتيجية .
- تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال المدخلات الناتجة من جلسات فريق العمل من الإدارة العليا مع الفرق الأخرى .
- تحديد المقاييس الاستراتيجية من خلال إعداد وتطوير بطاقة القياس التى تحقق أفضل علاقات وربط واتصالات وتتابع للإنجازات وترجمة للاستراتيجيات .
- تحديد مواقع الاتصالات والكيفية ونطاق المسئولية .
- تحديد وتطوير خطة العمل والتطبيق بشكل شامل وواضح لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام .

ويلى ذلك تحديد المراحل الأساسية لتنفيذ عملية القياس المرجعى ، والتى تتمثل فى (21):

أولاً : مرحلة التخطيط :

- **التعرف على ماهية القياس المقارن :** من خلال تحديد مخرجات

القياس المقارن ، العملية محل القياس المقارن ، بيان مفردات المهمة ، قياس فعالية الأداء والسلوك ، اختيار درجة ملائمة المخرجات للقياس المقارن ، مستوى التفاصيل المطلوبة .

■ **التعرف على الشركات المشابهة :** من حيث القائد فى الصناعة ، وتحديد أقوى المنافسين ، وتحديد أنواع القياس المقارن (القياس الداخلى ، القياس التنافسى ، قياس فعالية الوظائف ، القياس الاستراتيجى الشامل)، التشابه بين الشركات فى قطاع الصناعة ، وقاعدة البيانات العامة .

■ منهج تحديد تصفية البيانات والمعلومات المجمعة : تحليل النتائج ، موارد المنظمة ، الأبحاث ، الخبراء المحليين.

ثانياً : مرحلة التحليل :

■ تحديد وتصفية السلوك والأداء الحالى .

■ تحديد السلوك المستقبلى ومستوياته .

ثالثاً : مرحلة الدمج والتوحيد :

■ دمج نتائج البحث وزيادة القبول .

■ ترسيخ ونشر أهداف الأعمال .

رابعاً : مرحلة التنفيذ والأداء :

● تطوير خطة العمل .

● وسائل تنفيذ دقيقة للأداء ومراجعة التقدم .

● معايير وتقويم الأداء المقارن .

خامساً : مرحلة النضج والإدراك :

■ الوصول لموضع الإرشاد والقيادة .

■ ممارسة الدمج الكامل فى العمليات التدريبية .

المنافع المتوقعة من جراء تطبيق المقاييس المرجعية :

تمثل المقاييس المرجعية نقطة البداية التى تبدأ بها عملية التطوير ، حيث تتيح للمؤسسة فرص التعلم من الآخرين وتجنب الأخطاء التى وقعت فيها المؤسسات الأخرى ، وتخفيض التكلفة ودرجة المخاطر التى يمكن أن تواجهها . إلى جانب أنها تمكن الإدارة من التطوير والتجديد المستمر عن طريق التحسين والتعليم المستمر ، إضافة إلى تحقيق إمكانية التنبؤ بالمستقبل والتخطيط فى الأجل المستمر .

وعليه يرى الباحث أن المقاييس المرجعية تعمل على مساعدة إدارة المنظمة على تحديد مواطن الضعف والقوة لديها بالشكل الذى يساعد على تدعيم وضعها التنافسى فى السوق ، ومن ثم توجيه كل جهود التحسين المستمر فى المؤسسة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وبأقل تكلفة ، ومن ثم تحقيق رضا المستهلك ، وبالتالى الحصول على حصة سوقية متميزة .

ومما سبق يمكن للباحث تلخيص المنافع المتوقع الحصول عليها من تطبيق أسلوب المقاييس المرجعية فيما يلى (22):

١ ـ تحسين الأداء والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب .

٢ ـ تقديم أساس جيد لتدريب العاملين من خلال مقارنة أدائهم الفعلى بالأداء الأفضل

٣ ـ إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة من خلال تعلم ما هى أهداف واستراتيجيات الآخرين فى المؤسسات الناجحة .

٤ ـ توفير معلومات عن

العمليات التشغيلية ومستويات الجودة وأنظمة التكاليف المتعلقة بالمنافسين الخارجيين مما يساعد فى قياس وتقييم الأداء المالى والتشغيلى والاستراتيجى للمؤسسة .

٥ ـ الوصول لأساليب وطرق جديدة للتشغيل ، وابتكار منتجات جديدة متطورة تلائم الاحتياجات المتغيرة والمتجددة.

٦ ـ تضمن تخصيص الموارد بدقة اكبر واستخدام افضل.

٧ ـ تعزيز الأفكار التى تساهم بصورة مباشرة فى تحقيق قدرات تنافسية للمؤسسة من خلال فهم العلاقة المترابطة بين احتياجات الأسواق الخارجية وبين العمليات الداخلية المستخدمة لتحقيق تلك الاحتياجات .

٨ ـ تقييم مواطن الضعف فى الأداء الحالى للمؤسسة وتحديد المجالات الحرجة التى تظهر فيها المؤسسة أداء غير مرضياً مقارنة بالأداء المتميز للمنافسين .

٩ ـ تحقيق وفورات فى التكاليف وإدخال تحسينات جوهرية على المنتجات والعمليات والخدمات ، وذلك عن طريق مقارنة ومطابقة الأساليب والممارسات الحالية بنظائرها الموجودة لدى أفضل المنافسين .

١٠ ـ التركيز على تحديد فجوة الأداء لتحديد أفكار جديدة مطبقة فى مؤسسات أخرى لدراسة إمكانية تطبيقها .

ثانيا : المقاييس المرجعية ومداخل خفض التكلفة

مفهوم تخفيض التكلفة :

تعنى الرقابة على التكلفة القدرة على إخضاع التكاليف لسلوك مخطط ، وهى تمثل مرحلة مهمة من مراحل تخفيض التكلفة . ومن منطلق أن المعايير التى يتم وضعها كمعايير للرقابة على التكلفة تعتبر هى نفس المعايير التى يتم تعديلها وتخفيضها بهدف خفض التكلفة . والرقابة على التكلفة من خلال التكاليف المعيارية تهدف إلى الوصول بالتكاليف للمستو المعيارى المحدد فى ضوء ظروف معينة ، أما خفض التكلفة فتقوم به المؤسسة من خلال الاعتماد على العديد من الأساليب مثل تحسين طرق الإنتاج ، دراسة الحركة والزمن ، رفع كفاءة الإدارة .

ويمثل التحول من هدف رقابة التكلفة إلى هدف تخفيض التكلفة ضرورة حتمية للوفاء بمتطلبات المستهلكين وتحقيق ميزة تنافسية تساعد إما على الإبقاء على الحصة السوقية الحالية أو زيادة نطاقها ، وهو ما يتفق ومتطلبات بيئة الأعمال الحديثة . حيث يتم التركيز على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الأعطال الإنتاجية ، وتطوير الأداء بشكل مستمر وتطوير مواصفات المنتج لتقابل التغيرات فى رغبات المستهلكين ، إضافة إلى تطوير جودة المنتجات وتخفيض وقت التسليم ، مما يؤثر بالإيجاب على ارتفاع الإنتاجية فى الأجل الطويل .

وحيث أن التكاليف الفعلية تتراكم عبر حياة المنتج منذ بداية نشاط البحوث والتطوير وصولاً إلى الإنتاج الفعلى لوحدة المنتج ، مما يستوجب ضرورة عدم الاكتفاء بالرقابة على التكاليف الفعلية ومقابلتها بالتكاليف المعيارية

فى مرحلة التنفيذ فقط ، وإنما يتوجب إحكام الرقابة على كل عناصر التكاليف بدءاً من مرحلة ما قبل الإنتاج بغرض تخفيض التكلفة الفعلية الكلية للمنتج ، بهدف دعم الميزة التنافسية له والاستفادة من الموارد الإنتاجية والتقنيات المتاحة بأفضل توظيف ممكن (23) .

وباعتبار أن أسلوب المقاييس المرجعية يمثل أحد أهم الأساليب التى انتشر استخدامها فى ظل بيئة التصنيع الحديثة فى مجال تخطيط وتخفيض التكاليف فى مرحلتى الإنتاج وما بعد الإنتاج ، وحيث أن مرحلة الإنتاج تعتبر من أهم مراحل دورة حياة المنتج والتى تحدث خلالها النسبة الكبيرة من التكاليف الشاملة لدورة حياة المنتج ، والتى قد تزيد عن ٥٠ %من التكاليف الشاملة .

وهنا يعتبر أسلوب المقاييس المرجعية من أنسب الأساليب لتحقيق رقابة وتخفيض التكاليف لأنه يسعى نحو قيام المنظمة بالبحث المستمر للوصول لأفضل أساليب الأداء كما هو مطبق فى المنظمات الأخرى بالشكل الذى يتيح للمنظمة فرصة تخفيض التكاليف من خلال تجنب الأخطاء التى وقعت فيها المنظمات الأخرى ، أو من خلال تجنب تكرار المراحل والطرق والتجارب التى طبقتها المنظمات الأخرى ولم يثبت نجاحها ، وبالتالى يتيح هذا الأسلوب تخفيض التكلفة فى كل مراحل دورة حياة المنتج ، وبخاصة فى مرحلة الإنتاج ، وما بعد الإنتاج (24):

وترتكز عملية خفض التكلفة من خلال استخدام أسلوب المقاييس المرجعية على التكامل بين مجموعة المداخل التالية التى سيتناولها الباحث بالتفصيل المناسب :

- المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المستهدفة .
- المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المطورة .
- المقاييس المرجعية ومدخل إدارة الجودة الشاملة لدورة حياة المنتج .

المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المستهدفة :

ويعتبر هذا المدخل دعامة هامة فى العمل على تخفيض تكلفة المنتج دون المساس بجودته حيث يرمى إلى خفض التكلفة فى مرحلة تصميم وتنفيذ المنتج ، أى فى مرحلتى ما قبل الإنتاج والإنتاج ، ومحاولة التوصل إلى السعر التنافسى الذى يدعم بناء ميزة تنافسية للمنتج الذى تطرحه المنظمة فى الأسواق من خلال محورى خفض التكلفة وتمييز المنتج .

وهذا من منطلق أن مدخل التكلفة المستهدفة قد انتقل من مرحلة مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المعيارى وتحديد الانحرافات وعلاجها ، كما هو الحال فى أسلوب التكاليف المعيارية – أى رقابة التكلفة بعد التنفيذ فقط – إلى مرحلة رقابة التكلفة بداية من فترة ما قبل التنفيذ (تصميم وتطوير المنتج) .

وتقع التكاليف المستهدفة بين التكلفة التى يمكن تحقيقها (التكاليف المقدرة بناء على البيانات الحالية) والتكاليف المسموح بها)أقصى تكلفة مسموح بها وهى تساوى الفرق بين سعر البيع التنافسى وهامش الربح

المستهدف) (25) .

والشكل رقم (١) يوضح الإطار العام للتكلفة المستهدفة وما يرتبط بها من أساليب معاونة كمدخل يهدف إلي تحقيق مستوى الربحية الذي يضمن بقاء واستمرار المنظمة (26):

الشكل رقم (١)

الإطار العام التكلفة المستهدفة كمدخل لإدارة الربحية

ومن الشكل السابق يستخلص الباحث أن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية عند تطبيق نظام التكاليف المستهدفة يمكن من توفير المعلومات عن المنافسين والمقارنة بين تكاليفهم المستهدفة وتكاليف المنظمة المستهدفة من أجل تحديد الفجوة فى التكلفة وأسبابها وكيفية معالجتها بحيث يصل لمستو تكاليف المنظمة المستهدفة إلى مستوى تكاليف المنافسين وينخفض عنها لكى تستطيع المنظمة المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية . وعليه ، يعتمد أسلوب المقاييس المرجعية عند تطبيق التكلفة المستهدفة على (27):

١ ـ تحديد الممارسات الأفضل لإتمام الأنشطة الخاصة بخفض تكلفة المنتج والخدمة

٢ ـ وضع أهداف التكلفة المستهدفة ومقاييس أداء الموردين والعمليات الداخلية .

٣ ـ تحديد التحسينات اللازمة فى العملية التى تحقق التحسينات الكمية فى

التكلفة والربحية .

٤ ـ تحديد مستوى جودة المنتجات والعمليات المتشابهة ضمن الصناعة .

٥ ـ تطوير عملية تصميم المنتج اعتماداً على زيارات القياس المرجعى والدراسات المقارنة .

٦ ـ توفير شبكة معلومات قادرة على التزويد بالبيانات اللازمة لدعم التحسينات الحالية والمستقبلية فى مبادئ التكلفة المستهدفة .

المقاييس المرجعية ومدخل التكلفة المطورة :

لقد تم تبنى هدف التحسين المستمر فى اليابان ثم أخذ فى الانتشار فى معظم دول العالم .ويعرف مدخل التحسين والتطوير **Kaizen Costing** بأنه المدخل الذى يسعى نحو تخفيض التكاليف عبر مراحل الإنتاج والتصنيع عن طريق التطوير والتحسين المستمر لأساليب الإنتاج ورفع جودة تصنيعه من خلال تقليل المنتجات المعيبة والتالفة ، ومن ثم تخفيض تكلفة إعادة التشغيل وهو ما يعظم منفعة كل من المنظمة والمستهلك النهائى ، أى أنه يهدف إلى العمل على الخفض المستمر فى تكاليف الإنتاج ، وذلك من أجل تطوير وتحسين إجراءات وطرق التصنيع .

حيث يتم التركيز على تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من الأعطال الإنتاجية ، وتطوير الأداء بشكل مستمر وتطوير مواصفات المنتج لتقابل التغيرات فى رغبات المستهلكين ، إضافة إلى تطوير جودة المنتجات وتخفيض وقت التسليم ، مما يؤثر بالإيجاب على ارتفاع الإنتاجية فى الأجل الطويل .

ويساعد أسلوب المقاييس المرجعية على تحقيق ذلك من خلال المقارنة بالمنظمات الأفضل فى مجال الصناعة ، ويساعد المنظمة على التركيز على تحقيق الخفض فى التكلفة أثناء عملية الإنتاج من وجهة نظر المنافسين ، والتعلم منهم لتحقيق الخفض فى التكلفة وتحديد الأنشطة والعمليات الأساسية محل التحسين المستمر من خلال الاعتماد على المعلومات المتكاملة التى يوفرها أسلوب المقاييس المرجعية (28).

المقاييس المرجعية ومدخل إدارة الجودة الشاملة لدورة حياة المنتج :

باعتبار أن أسلوب المقارنة المرجعية يهدف إلى تحديد نواحى القصور فى المنظمة مقارنة بالمنافسين ، وأن هدف برامج الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للجودة عن طريق تحديد نواحى القصور وتحديد سُبل علاجها وتحسينها ، فمن المنطقى إجراء المقارنات مع المنافسين لتحديد أوجه القصور لتحديد كيفية علاجها والذى لن يتم بكفاءة دونما الاعتماد على أسلوب المقارنة المرجعية .

ومن منطلق أن إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجى يهدف إلى إنتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال التجديد والتحسين المستمر ، وهى تمثل نقطة الالتقاء الأساسية بين أسلوب المقارنة المرجعية وإدارة الجودة الشاملة .

وكلما أمكن إنتاج منتج بأقل تكلفة ممكنة وبالمواصفات والجودة المستهدفة كلما أمكن تخفيض التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج . هذا وتتمثل مراحل دورة الحياة من وجهة نظر المنتج فى ثلاثة

مراحل أساسية هى مرحلة ما قبل الإنتاج ، ومرحلة الإنتاج ، وأخيراً مرحلة ما بعد الإنتاج ، ويتمثل الهدف الأساسى هنا فى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة على مدى جميع مراحل دورة حياة المنتج ، والتى يمكن إيجازها فى الآتى (29) :

*** مرحلة ما قبل الإنتاج :**

وتعتبر المرحلة الأساسية فى تحديد كل ما يتعلق بالمنتج فيما بعد سواء من النواحى الفنية أو المالية ، ففى هذه المرحلة تتحدد مواصفات المنتج وطريقة ومستلزمات إنتاجه ونقله وتخزينه ، وكل ما يرتبط بذلك من آثار مالية . لذا ، يعتبر أسلوب المقاييس المرجعية من أنسب الأساليب التى تساعد فى ضبط ورقابة وتخفيض التكاليف فى مرحلة ما قبل الإنتاج ، حيث يساعد على معرفة مواصفات وخصائص المنتج التى تحددها المنشآت المنافسة والتعلم منها من خلال توفير معلومات عن المنافسين والمقارنة بين تكاليفهم المستهدفة وتكاليف المنظمة المستهدفة من أجل تحديد الفجوة فى التكلفة وأسبابها وكيفية معالجتها لكى تصبح التكاليف المستهدفة للمنظمة مثل أو أقل من التكاليف المستهدفة للمنافسين .

ومن خلال أسلوب المقارنة المرجعية يمكن تحليل منتجات المنافسين ومقارنتها بمنتجات المنظمة ، ومقارنة تكلفة أجزائها مع تكلفة أجزاء منتجات المنظمة ، ومقارنة مراحل الإنتاج لدى المنافسين ومراحل الإنتاج لمنتجات المنظمة للوصول لأفضل البدائل للإنتاج بأقل تكلفة وأحسن جودة .

*** مرحلة الإنتاج :**

والتى تسعى المنظمة فيها للحفاظ على الجوانب الفنية للمنتج وعلى مستو الجودة المستهدف ، ومن خلال أسلوب المقارنة المرجعية يمكن التعرف على أفضل الممارسات والعمليات ونظم التشغيل المتميزة لدى المنافسين بغرض توفير الوقت والتكلفة من خلال تجنب الأخطاء التى وقعت فيها المنظمات الأخرى والتعرف على مواطن الضعف فى العمليات الإنتاجية ومحاولة التخلص منها أو تحسينها والعمل على استبعاد الأنشطة التى لا تضيف قيمة دونما التأثير على جودة المنتج بما يحقق التميز فى السوق .

*** مرحلة ما بعد الإنتاج :**

وتتضمن مرحلتين أساسيتين هما مرحلة التسويق والبيع ثم مرحلة ما بعد البيع ، وما يترتب من انعكاس كل منهما على التكاليف . وهنا يتيح أسلوب المقاييس المرجعية التعرف على مجالات خفض التكلفة عن طريق تحديد نوعية العملاء الحاليين ورغباتهم ، ودراسة وتحليل منتجات المنافسين للتعرف على مواطن القوة والضعف لديهم ومقارنتها بمنتجات المنظمة ومحاولة تجنب مواطن الضعف وتحسين مواطن القوة والتعرف على وسائل الإعلان والتوزيع والترويج لدى المنافسين ، وبذلك تتمكن المنظمة من صياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم . وهذا إلى جانب التعرف على الطرق المستحدثة فى تخزين وصيانة المنتجات ومتابعة العملاء

وتقديم خدمات ما بعد البيع وكيفية التخلص من النفايات بأقل تكلفة ممكنة ومحاولة تطبيقها والاستفادة منها داخل المنظمة .

وعليه يمكن استخدام أسلوب المقاييس المرجعية لترشيد قرارات الإدارة فى مجال تخفيض التكاليف فى كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج ، فمن منطلق أن تحقيق الجودة الشاملة يؤدى إلى تحسين الجودة وتخفيض الفاقد والتالف والمعيب بالشكل الذى يحقق تخفيض التكاليف على مدى دورة حياة المنتج ، حيث يعمل أسلوب المقارنة المرجعية على توفير المعلومات عن الممارسات المثلى لدى المنافسين بالشكل الذى يساعد على حل المشاكل التى تعوق الإنتاجية وتحول دون رفع القدرة التنافسية للمنظمة مما يوجه المنظمة نحو محاكاة التميز لدى الآخرين ورفع معدلات الأداء الداخلى بما يعمل على توافر القدرة على قياس التقدم ومدى تحقيق الرقابة على وتخفيض تكاليف الجودة بالشكل الذى يؤدى إلى تحسين مستوى الجودة ككل .

ويمكن تلخيص دور أسلوب المقاييس المرجعية فى تخفيض التكاليف من خلال المداخل السابقة فى الجدول رقم (1)فيما يلى (30):

جدول رقم (1)

المحاور الأساسية لأسلوب المقاييس المرجعية ومداخل خفض التكلفة

مدخل خفض التكلفة	محاور أسلوب المقاييس المرجعية
التكلفة المستهدفة	■ الطرق المتبعة لتحديد الأسعار المستهدفة . ■ الطرق المتبعة لتحديد التكاليف المستهدفة . ■ هيكل المنظمة وطرق ومفاهيم إدارة نظام التكاليف المستهدفة . ■ العلاقات مع الموردين .
التكلفة المطورة	■ تحديد مفهوم التحسين والتطوير المستمر . ■ كيفية تحديد التكاليف الخفضة المستهدفة . ■ المدى الزمنى لمواجهة التكاليف المخفضة المستهدفة ■ هيكل المنظمة وطرق ومفاهيم إدارة نظام التكاليف المستهدفة .
تكاليف الجودة الشاملة عبر دورة حياة المنتج	■ الطرق المستخدمة لدى المنافسين فى تعريف مفاهيم دورة حياة المنتج . ■ الطرق المستخدمة لدى المنافسين فى المحاسبة عن التكاليف خلال دورة حياة المنتج. ■ مستوى التكاليف الإلزامية لكل مرحلة فى دورة حياة المنتج . ■ كيفية تبويب المنظمة لتكاليف الجودة (تكاليف المنع /تكاليف التقويم /تكاليف الفشل الداخلى /تكاليف الفشل الخارجى). ■ هيكل المنظمة وطرق ومفاهيم إدارة نظام تكاليف دورة حياة المنتج وتكاليف الجودة الشاملة .

وباعتبار أن أسلوب المقاييس المرجعية يسعى نحو قياس الممارسات الخاصة بالمنظمات الرائدة بهدف التحسين المستمر للعمليات وتخفيض التكاليف ، فإنه يعد أداة داعمة للاستراتيجيات التنافسية للمنظمات .

ثالثاً : الدراسة التطبيقية

شركة كابسى للدهانات (الرائد فى الصناعة) :

أنشئت شركة كابسى للدهانات فى عام ١٩٨٥ ، وكان إسمها شركة القنطرة للدهانات والصناعات الكيماوية " Kantara Paints and Chemical Industries "، وفى عام ٢٠٠٢ تم تغيير إسم الشركة لشركة كابسى للدهانات (Kapci Coatings) Kantara Paints and Chemical Industries "، وبدأت ممارسة نشاطها فى تصنيع دهانات السيارات والمبانى والأخشاب فى موقع جديد . وتعتبر الشركة هى الشركة الرائدة فى الصناعة بالنسبة لدهانات السيارات على مستو الشرق الأوسط ، بينما تعتبر الرائد فى الصناعة بالنسبة لكل من دهانات السيارات بحصة سوقية تبلغ ٧٥ %من السوق المصرى ، والرائد فى الصناعة بالنسبة لدهانات الأخشاب بحصة سوقية تبلغ ٦٠ %من السوق المصرى .

وتقوم الشركة بالتصدير للعديد من الدول العربية والأجنبية منها : المملكة العربية السعودية ، سوريا ، الكويت ، الأردن ، البحرين ، لبنان ، عمان ، الإمارات العراق ، فلسطين ، اليمن ، إيران ، باكستان ، كينيا ، أوغندا ، موريتانيا ، مدغشقر ، زيمبابوى ، الملايو ، بتسوانا ، ناميبيا ، روسيا ، بولندا ، الصين ، كوريا ، تايوان التشيك .وبدأت شركة كابسى فى اختراق أسواق جديدة فى الاتحاد الأوروبى والولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك من خلال العمل المشترك مع الشريك فى انجلترا .

وتعتبر شركة كابسى هى الشركة المصرية الأولى والشركة الوحيدة التى تحقق مواصفات توكيد الجودة أيزو ٩٠٠١ (ISO 9001) فى عام ٢٠٠٠ ، ومواصفات التوافق البيئى أيزو ١٤٠٠١ (ISO 14001) فى عام ١٩٩٦ . وقد دعمت ذلك شهادة الشركة الألمانية (TUV) والتى تعد من أنجح الشركات وأكثرها انضباطاً فى هذا المجال ، وذلك عن قيام شركة كابسى بتصميم وتطوير وتصنيع وتوزيع الدهانات .

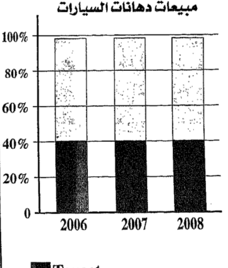
وقد بدأت شركة كابسى باستخدام فكر المقارنة المرجعية منذ أكثر من عشر سنوات بغرض رفع كفاءة منتجاتها وتخفيض تكاليف الإنتاج من خلال المقارنة المرجعية مع الشركات الرائدة فى الصناعة على مستوى الشرق الأوسط والعالم ، كما بدأت فى استخدام أساسيات بطاقات الأداء المتوازن عند وضع أهدافها ، وقد انعكس ذلك على مستوى أداء الشركة وزيادة قدرتها التنافسية وحصتها السوقية سواء على مستو الشرق الأوسط أوعلى مستوى العالم ، وأصبحت هى الرائد فى الصناعة الذى تتم

مقارنة الأداء ووضع الأهداف بناء عليه داخل جمهورية مصر العربية .

ويعرض الباحث فيما يلى درجة تحقق الأهداف من المبيعات لكل من دهانات السيارات ، ودهانات المبانى ودهانات الأخشاب على التوالى فى الأشكال رقم (2)، (3)، (4)التى وضعتها شركة كابسى لنفسها عبر الثلاث سنوات الأخيرة منذ عام ٢٠٠٦ حتى نهاية عام ٢٠٠٨، من البيانات المتحصل عليها من الشركة ، وذلك فيما يلى :

شكل رقم (٢)

مبيعات دهانات السيارات لشركة كابسى عن الفترة من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠٠٨



شكل رقم (٣)

مبيعات دهانات المبانى لشركة كابسى عن الفترة من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠٠٨

Target
Achieved

قيمة مبيعات و دهانات المبانى

180.000.000
160.000.000
140.000.000
120.000.000
100.000.000
80.000.000
60.000.000
40.000.000
20.000.000
0
2006 2007 2008

شكل رقم (4)

مبيعات دهانات الأخشاب لشركة كابسى عن الفترة من عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠٠٨

Target
Achieved

قيمة مبيعات دهانات المبانى

140.000.000
120.000.000
100.000.000
80.000.000
60.000.000
40.000.000
20.000.000
0
2006 2007 2008

ويمكن للباحث تلخيص ما سبق عن رقم المبيعات الفعلى لشركة كابسى مقارناً بالمستهدف ، مع تحديد نسبة تحقيق المستهدف خلال الأعوام الثلاثة محل الدراسة فى الجدول رقم (٢) فيما يلى :

جدول رقم (٢)

نسبة تحقيق المستهدف من المبيعات لشركة كابسى عن الفترة من (عام ٢٠٠٦ حتى عام ٢٠٠٨)

السنة	٢٠٠٦		٢٠٠٧		٢٠٠٨	
صافى المبيعات	المستهدف	الفعلى	المستهدف	الفعلى	المستهدف	الفعلى
دهانات السيارات	١٣٠٠٠٠٠٠٠	١٣٣٣٤٧٦٤٤	١٥٣٠٠٠٠٠٠	١٤٧٠٩٦٩٠٠	١٦٥٠٠٠٠٠٠	١٧٣٧٣٥٧٠٦
دهانات المبانى	١١٠٠٠٠٠٠٠	١١٧٦٢٥٥٥٧	١٣٨٠٠٠٠٠٠	١٣٤٤٣١٢٨٢	١٥٧٠٠٠٠٠٠	١٥٢٧٧٠٤٦٩
دهانات الأخشاب	٨٦٠٠٠٠٠٠	٨٥٦٤٨٣١٨	١٠٠٠٠٠٠٠٠	٩٩٠١٠٧٨٧	١٢٠٠٠٠٠٠٠	١٢٠٥٤٩٥٢١
الإجمالى	٣٢٦٠٠٠٠٠٠	٣٣٦٦٢١٥١٩	٣٩١٠٠٠٠٠٠	٣٨٠٥٣٨٩٦٩	٤٤٢٠٠٠٠٠٠	٤٤٧٠٥٥٦٩٦
صافى المبيعات	النسبة		النسبة		النسبة	
دهانات السيارات	١٠٣٪		٩٦٪		١٠٥٪	
دهانات المبانى	١٠٧٪		٩٧٪		٩٧٪	
دهانات الأخشاب	١٠٠٪		٩٩٪		١٠٠٪	
الإجمالى	١٠٣٪		٩٧٪		١٠١٪	

ملخص البحث :

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للتكلفة تحليلاً استراتيجياً للتكلفة بما يتضمنه من تخطيط ورقابة وتخفيض للتكلفة من خلال تحليل أنشطة المنظمة وربطها بالموارد التى تستهلكها فى ضوء الاستراتيجية المختارة بغرض تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على حصتها السوقية ، والصمود أمام المنافسة الشرسة التى تفرضها المتغيرات العالمية ومتغيرات بيئة الأعمال الحديثة ٠

وبما أن أسلوب المقاييس المرجعية يعتبر من أهم الأساليب التى تمد المنظمة بالمعلومات عن المنافسين والاستراتيجيات التنافسية فيمكن للمنظمة الاستفادة من المؤسسات الرائدة فى الصناعة بالشكل الذى يمكنها من استخدام وتوظيف إمكاناتها بالشكل الأنسب ويدعم موقفها التنافسى ، وبخاصة أن أسلوب المقاييس المرجعية يمكن المنظمة من إدارة تكلفتها استراتيجياً من خلال تحقيق فعالية التكلفة فى الأجل الطويل عبر دراسة وتخفيض وتحسين تكلفتها فى الأجل القصير٠

وعليه ، فإن قياس الأداء الذى يعد الركيزة الأساسية لإدارة التكلفة فى المنظمة من منظور استراتيجى يعتبر هو حجر الزاوية نحو تحقيق إنتاجية أكبر بربحية متنامية من خلال التحسين المستمر وتخفيض تكلفة المنتج مع

الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب فيه ، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمنظمة ، وهو ما يعد فى ملخصه الإطار العام الحاكم لاستخدام أسلوب المقاييس المرجعية ٠

ومع ذلك يرى الباحث أن توفير قاعدة بيانات سواء أكانت محلية أو دولية للإمداد بالمعلومات اللازمة عن المنظمات الرائدة فى السوق المحلية والعالمية يعتبر مطلباً هاماً فى هذا السياق ، كما أن نشر الوعى لدى الإدارة العليا للمنظمات الصناعية والخدمية عن أهمية استخدام أسلوب المقاييس المرجعية ومدى الفوائد التى تعود على المنظمة من استخدامه يعتبر خطوة فارقة على طريق التنمية ودعم الميزة التنافسية والبقاء بكفاءة فى دنيا الأعمال ٠

هوامش البحث

(1) أ : د. توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد : الجودة الشاملة ، الهندسة الإدارية ، القياس المقارن ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٩، ص ٢٣٩ .

ب : د. هالة الخولى ، " استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء فى قياس الأداء الاستراتيجى لمنشآت الأعمال "، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، العدد السابع والخمسون ، السنة الأربعين ، ٢٠٠١ ، ص ٣ .

(2) د. عادل الشبراوى ، الدليل العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠ المقارنة المرجعية ، القاهرة : مكتبة رجال الأعمال ، ١٩٩٥ ، ص ١٢٣

(3) كريسن أسشتون ، ترجمة علا أحمد صلاح ، تقييم الأداء الاستراتيجى . المعرفة والأصول الفكرية ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠١ ، ص ١٣٨ .

(4)- Kozkan , G . , et.al. , " Benchmarking for Quality Management & Technology " , Total Quality Management, Vol . 5 , No . 2 , 1998 , Pp. 101 - 125.

(5) د . بسام محمد الأحمدى ، وآخرون ، الاتجاهات الحديثة فى إدارة الإنتاج والعمليات ، كلية التجارة . جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ ، ص ٢٠٥ .

(6) - Kaplan , R . , S . , Atkinson , A . , A . , & Banker , R. , D. Management Accounting , New Jersey : Prentice-hall Inc.1997, P. 601 .

(7) د . أحمد حسين على حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، الأسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٥٩ .

(8) د . عبد العزيز مخيمر ، وآخرون ، قياس الأداء المؤسسى للأجهزة الحكومية القاهرة : المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧٤ .

(9)-American Productivity & Quality Center (APQC) , " Planning User's Guide", Houston 1997 .

(10) د . توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن : أساليب حديثة فى المعيارية والقياس ، القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩٥ .

(11) د. سيد عبد القادر ، تطوير المنتج - التقييم المقارن - الهندسة العكسية ، سلسلة إدارة القدرة التنافسية ، الجزء الأول ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ ، ص ٥٥ .

(12)-DRM Association , Web Site , Product Development . http://members.aol.com/drmassoc benchmarking.html

(13)-McNair, J. ,C., & Kathleen,H.,J., Benchmarking - a Tool for Continuous Improvement , Pvb listed by Driver Weight Publication,1992,Pp.119:121

(14) - Fitz , E . , J . , " Benchmarking Best Practice ' , Canadian Business Review , Vol . 19 , Winter 1992 , P. 92 .

(15)-Elmuty, D., Kathawala , Y., & Layed, S.,"The Benchmarking Process : Assessing its Value and Limitation", Industrial Management, Vol.4, July 1997 , P.15 .

(16) - Elnathan, D., Line, T., W., & Young, S., M.," Benchmarking and Accounting : A Framework for Research", Journal of Management Accounting Research, Vol , 8 , 1996 . Kaplan , R . , S . , Atkinson , A . , A . , Banker , R. D., - & Young, S. , M. , Op.Cit , 629 .

(17) - Camp, R., C., Business Process Benchmarking : Finding and Implementing Best Practices Milwaukee,ASQC Quality Press , 1995 .

(18)-Murray,Z.,R.,"Can Benchmarking Give a Competitive Edge "Management Accounting, August 1997, Pp. 46-50 .

(19) د. توفيق محمد عبد المحسن ، قياس الجودة والقياس المقارن : أساليب حديثة فى المعيارية والقياس ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٩٧ : ١٩٩٠ .

(20)- Kaplan, R., S., & Norton, D. , P. , The Balanced Score Card Translating Strategy into Action , Boston Harvard Business School Press , 1996 , Pp.112 : 117 .

(21)- McNair, C. , J. , & Kathleen , H. , J. , Op.Cit. Pp. 47 : 53 .

(22) لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

أ : د. عبد العزيز مخيمر وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٨ .

ب : د. بهاء محمد حسين منصور ، "المدخل المقترح لقياس وتقييم الأداء المالى والتشغيلى والاستراتيجى فى منشآت الأعمال الحديثة "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الاسكندرية ، العدد الأول ، ٢٠٠٢ ص ٢٩١ .

C :Czarnecki , M. , T., Management by Measuring How to Improve Your Organizations Performance Through Effective Benchmarking New York: American Management Association , 1999 , Pp. 135 : 168 .

(23) د .سمير أبو الفتوح صالح ، المحاسبة الإدارية الاستراتيجية - مدخل معاصر لدعم القرارات فى البيئة التنافسية ، المنصورة : المكتبة العصرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٤٣،٥٠ .

(24) أ : د . محمد الجزار ، د. عبد الرحمن عليان ، الرقابة على التكاليف ، بدون ناشر ، ١٩٩٠ ، ص ٣٣٥ : ٣٤١ .

b : Doyle, D. , Cost Control : A Strategic Guide , London : Kogan page Limited, 1994, Pp. 123:124.

- Morgan , Malcolm , J. ,ì A Case Study in Target

(25) Costing Accounting for Strategy î , Management Accounting , Vol. 71, No. 5, May 1993, Pp. 20 25: 24 .

(26)-Canada Industry: ì Diagnostic and Benchmarking Toolsî Web Site, http:// strategis.ic.gc.ca/SSG/ bs0022/0e.html .

(27) - Anderson , A . , " Practices and Techniques

: Tools and Techniques for Implementing Target Costing "Statement on Management Accounting , Statement No . 4 November 1999 , P.41 .

(28) - Heath , D . , & Maguire , W . , ì Capacity Management for Continuous Improvement î, Journal of Cost Management , Vol. 11 , No.1 , 1997 , P. 22 .

(29) (أ) : د. عبد المنعم فليح عبد الله ، "التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج كمدخل لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة فى ظل بيئة الأعمال الحديثة "، مجلة التكاليف ، الجمعية العربية للتكاليف ، العدد الثالث ، سبتمبر ١٩٩٩ ، ص ص ٥٦ : ٧٠ .

b : Blanchard , B . , S . , Design and Manage to life Cycle Cost , Portland : MIA Press ,1978 , P. 15 .

(30) - Kaplan , R. , S., & Norton, P., D., "The Balanced Score Card- Measures That Drive Performance" , Harvard Business Review , Jan . 1992 , P . 635 .

المعاملة الضريبية للسندات والأسهم فى ظل القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ وتعديلاته

الأستاذ / حمدى هيبة

مستشار الضرائب ـ المتضامنون للمحاسبة والمراجعة «آرنست آنديونج»

القسم الأول :ـ

المعاملة الضريبية لعوائد السندات فى ظل أحكام قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ والقوانين الأخرى ذات العلاقة :

مقدمة :

الأصل أن السندات بجميع أنواعها بما فيها أذون الخزانة - وباعتبار أنها قيم منقولة فقد خضعت عوائدها للضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة فى ظل قوانين الضرائب المتعاقبة بدأ من القانون رقم ١٤ لسنة ١٩٣٩ بفرض ضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة وعلى الأرباح التجارية والصناعية وعلى كسب العمل مروراً بقانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وانتهاء بالقانون رقم ١٨٧ لسنة ١٩٩٣ بتعديل بعض أحكام قانون الضرائب على الدخل رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وخصص لها فصل مستقل فى كل من هذه القوانين ، كما تضمنت ذات القوانين إعفاءات ضريبية لعوائد السندات بضوابط محددة ، فضلاً عن إعفاءات أخرى لعوائد السندات وردت فى قوانين خاصة هى قوانين إصدار بعض أنواع السندات ، وسوف نتعرض لهذه القوانين الخاصة فيما بعد .

وكانت الضريبة تفرض على عوائد السندات ومكافآت التسديد والأنصبة [1] دون خصم أى تكاليف ويستحق أداء الضريبة فى ذات المواعيد المقررة لسداد الإيرادات التى تسرى عليها الضريبة وتخضعها الجهة التى تدفع العائد ويتم توريدها لمأمورية الضرائب المختصة .

أما فى ظل قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ فقد ألغى استقلال الضريبة على إيرادت رؤوس الأموال المنقولة ولا توجد نصوص واضحة تفرض ضريبة على عوائد السندات باستثناء ما ورد فى المادة ٥٨ من ذات القانون من فرض ضريبة على عوائد السندات

(١) **مكافآت التسديد :** هى الفرق بين سعر إصدار السند والقيمة التى تلتزم الجهة المصدرة لهذا السند بتسديدها لصاحبه ، فإذا كان سعر إصدار السند أقل من القيمة الاسمية كانت المكافأة متمثلة فى خصم إصدار . أما إذا كانت قيمة السند عند استرداده تزيد عن القيمة الاسمية التى صدر بها فإن المكافأة هنا تعتبر علاوة إصدار .

الأنصبة : هى المكافآت التى يدفعها مصدر السندات لبعض حاملى السندات فى سحب يتم بطريقة القرعة .

التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى وغيره من البنوك ، وما ورد فى قانون الموازنة العامة للدولة رقم ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ من إضافة فقرة ثانية للمادة ٥٨ المشار إليها بإخضاع عوائد أذون وسندات الخزانة للضريبة .

وفى المقابل نجد نصين واضحين فى القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بإعفاء عوائد السندات من الضريبة بضوابط وبشروط معينة .

وسوف نتناول المعاملة الضريبية لعوائد السندات حسب نوعها ووفقاً للتصنيف التالى :

أولاً : عوائد السندات بصفة عامة .

ثانياً : عوائد السندات الخاضعة للضريبة المستقطعة من المنبع وتشمل :

١ ـ عوائد السندات التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى وغيره من البنوك .

٢ ـ عوائد أذون الخزانة .

٣ ـ عوائد سندات الخزانة .

ثالثاً : عوائد سندات أخرى مازالت بمنأى عن الضرائب .

رابعاً : عوائد الأوراق المالية وشهادات الإيداع التى يصدرها البنك المركزى المصرى .

ويجدر بنا فى هذا المجال أن نعطى تعريفاً لكل من السندات وأذون الخزانة وصكوك التمويل ـ خصوصاً وأن قانون الضريبة على الدخل لم يعطِ تعريفاً محدداً لكل نوع من هذه الأوراق المالية ـ ولأن التعريف سيساعد فى إيضاح المعاملة الضريبية لهذه الأوراق المالية.

■ **السندات :** هى صكوك مديونية قابلة للتداول تصدرها الحكومة أو الهيئات العامة أو الشركات للحصول على الأموال التى تحتاج إليها عن طريق الاكتتاب العام ويمثل السند قرضاً على الشركة وهى تصدر لأجال متوسطة أو طويلة الأجل .

■ **أذون الخزانة :** هى نوع من السندات تصدرها الحكومة لآجال قصيرة ٩١ يوماً أو ١٨٢ يوماً أو على الأكثر ٣٦٤ يوماً بقصد الحصول على الأموال اللازمة لمواجهة احتياجات عاجلة وتأخر فى تحصيل الموارد السيادية للدولة .

■ **صكوك التمويل :** هى نوع من السندات استحدثها قانون تلقى الأموال لاستثمارها رقم ١٤٦ لسنة ١٩٨٨ تصدرها شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم لمواجهة احتياجاتها التمويلية أو لتمويل نشاط أو عملية بذاتها وتدر عائداً متغيراً وتعطى لحاملها من ذات الإصدار حقوقاً متساوية ويجوز تحويلها إلى أسهم إذا تم الاتفاق على ذلك .

أولاً : عوائد السندات بصفة عامة .

لمعرفة المعاملة الضريبية لعوائد هذه السندات نقول بداية أنه لا توجد نصوص قانونية واضحة فى القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ تخضع عوائد السندات على اختلاف

صورها للضريبة على نحو ما كان الحال عليه فى ظل القوانين الضريبية السابقة وفقاً لما أسلفنا إلا أن القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ تضمن فقط نصوصاً تعفى عوائد السندات من الضريبة وردت تحديد فى المادة ٣١ من القانون ضمن الباب الثالث من الكتاب الثانى الخاص بالنشاط التجارى والصناعى ، وفى المادة ٥٠ من ذات القانون ضمن الباب الأول من الكتاب الثالث الخاص بنطاق سريان الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية ولعل عدم ورود نصوص تخضع هذه العوائد للضريبة ربما كان - وعلى غير المألوف - اكتفاء بوجود نصوص الإعفاء بضوابط معينة بحيث إذا لم تتوفر هذه الضوابط خضعت العوائد للضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى بالنسبة للأشخاص الطبيعيين الذين يزاولون نشاطاً تجارياً أو صناعياً وللضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية وذلك بالنسبة للخاضعين لهذه الضريبة على أن تعتبر عوائد السندات من الإيرادات العارضة إذا كانت غير متصلة بمباشرة النشاط ومن الإيرادات الأصلية إذا كانت متصلة بالنشاط .

ونورد فيما يلى النصوص التى حددت عوائد السندات المعفاة ومنها نستطيع معرفة العوائد الخاضعة للضريبة :

المادة : (٤/٣١)

يعفى من الضريبة ما يحصل عليه الأشخاص الطبيعيون من عوائد السندات وصكوك التمويل على اختلاف أنواعها المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية التى تصدرها الدولة أو شركات الأموال .

المادة : (٧/٥٠)

يعفى من الضريبة عائد السندات المقيدة فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية .

من النصين السابقين إجمالاً نجد :

١ - أنهما يخاطبان الأشخاص الطبيعيين الذين يخضعون للضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى والأشخاص الاعتبارية الخاضعة للضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية .

٢ - إن الإعفاء فى النص الأول هو لعوائد السندات وصكوك التمويل على اختلاف أنواعها بينما الإعفاء فى النص الثانى هو لعوائد السندات (دون صكوك التمويل) .

٣ - إن الإعفاء فى النص الأول اشترط قيد السندات وصكوك التمويل فى سوق الأوراق المالية المصرية ولم يحدد جدولاً معيناً تقيد فيه بينما الإعفاء فى النص الثانى اشترط القيد فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية ودون أن يقصرها على بورصة الأوراق المالية المصرية.

٤ ـ إن عوائد السندات المقصودة بالإعفاء فى النص الأول هى عوائد السندات التى تصدرها الدولة أو شركات الأموال كما أن عوائد السندات المقصودة بالإعفاء فى النص الثانى هى عوائد السندات على إطلاقها سواء التى تصدرها الدولة أو شركات الأموال.

٥ ـ إن عوائد السندات التى تصدرها جهات فى الخارج ويكتتب فيها أشخاص طبيعيون مقيمون فى مصر أو أشخاص اعتبارية مقيمة لم تتناولها النصوص السابقة .

٦ ـ إن الإعفاء فى النصين جاء قاصراً على العوائد دون مكافآت التسديد والأنصبة ، وإن كان بعض شراح قانون الضريبة على الدخل [1] يرون أن لفظ العوائد يشمل مكافآت التسديد والأنصبة أيضاً ، إلا أننى أختلف مع هذا الرأى لأن لفظ العوائد قاصر على ما يدره السند بصفة دورية كمقابل يعود على المكتتب فى السند دون باقى الإيرادات التى يدرها السند ، كما أن كلمة العوائد هى بديلة لكلمة الفوائد التى ألغيت فى قانون البنوك فضلاً عن أنه فى قوانين الضرائب يؤخذ بحرفية النصوص دون زيادة أو نقص .

٧ ـ إن الاختلاف بين النصين لا يوجد ما يبرره الأمر الذى يجعلنا نطالب بتوحيد النص فى المادتين.

هذا وسنقسم المعاملة الضريبية لعوائد هذه السندات إلى قسمين :

١ ـ سندات تصدرها جهات محلية ، الدولة أو شركات الأموال .

٢ ـ سندات تصدرها جهات بالخارج .

١ ـ سندات تصدرها الدولة أو شركات الأموال :

١/١ من يحصل على العوائد شخص طبيعى :

١/١/١ يحصل على العوائد شخص طبيعى مقيم له نشاط تجارى أو صناعى :

إذا كانت السندات ـ مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية فإن عوائد هذه السندات والصكوك يعفى من الضريبة ، ولن يشترط نص الإعفاء القيد فى الجداول الرسمية أو الجداول غير الرسمية فإن مجرد القيد يعفى عائد هذه السندات .

وعلى العكس من ذلك إذا كانت السندات غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية تخضع عوائدها للضريبة ضمن إيرادات النشاط التجارى والصناعى .

٢/١/١ من يحصل على العوائد

(١) راجع قانون الضريبة على الدخل ـ الطبعة الثانية ـ للدكتور / رمضان صديق والضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى بين دخل الأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية للدكتور / مصطفى عبد القادر .

شخص طبيعى مقيم ليس له نشاط تجارى أو صناعى .

سواء كانت السندات مقيدة فى سوق الأوراق المالية أو غير مقيدة فيها فلا تخضع عوائد هذه السندات للضريبة لعدم وجود نص يخضعها للضريبة أو يعفيها خصوصاً وأن النص فى المادة ٣١ من القانون يعفى من الضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى وطالما أن الشخص الطبيعى المقيم الذى يحصل على عائد من السندات لا يزاول نشاطاً تجارياً أو صناعياً فى خضوع لعوائد السندات الذى يحصل عليه للضريبة .

٣/١/١ من يحصل على العوائد شخص طبيعى غير مقيم :

طبقاً لنص المادة (٥٦) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ والمادة (٧١) من اللائحة التنفيذية لهذا القانون فإن عوائد السندات التى يحصل عليها الشخص الطبيعى غير المقيم من شخص مقيم فى مصر تخضع للضريبة بسعر قطعى ٢٠٪ دون خصم أية تكاليف تستقطع من المنبع ، ما لم توجد اتفاقية منع ازدواج ضريبى بين مصر ودولة حامل السندات تقضى بغير ذلك .

٢/١ من يحصل على العوائد شخص اعتبارى :

١/٢/١ من يحصل على العوائد شخص اعتبارى مقيم أو شخص اعتبارى غير مقيم له منشأة دائمة فى مصر :

هنا اشترط المشرع لإعفاء السندات أن تكون مقيدة فى الجداول الرسمية بالبورصة ولم يكتفِ بمجرد القيد فى أى جدول من جداول البورصة ، كما أنه لم يقصر القيد على البورصة المصرية ، حيث جاء النص عاماً دون تحديد ، وحيث لم يرد فى قانون الضريبة على الدخل نص يعرف كلمة البورصة أو يوضح أن المقصود بالبورصة هى البورصة المصرية فإنه تبعاً لذلك يؤخذ المطلق على إطلاقه وبالتالى فإن قيد السندات فى الجداول الرسمية لأى بورصة أوراق مالية يحقق شرط إعفاء عوائد هذه السندات من الضريبة .

وعلى العكس من ذلك فإن عدم قيد السندات فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية يعنى خضوع العوائد للضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية بحسبان أن هذه الضريبة تفرض على الأشخاص الاعتبارية أياً كان غرضها وفقاً لنص المادة (٤٧) من القانون .

٢/٢/١ من يحصل على عوائد السندات شخص اعتبارى غير مقيم :

طالما أن الشخص الاعتبارى غير مقيم وليس له منشأة دائمة فى مصر فإنه لا يخضع للضريبة على الاشخاص الاعتبارية فى مصر ولا يسرى فى شأنه

بالطبع الإعفاء المنصوص عليه فى المادة (٧/٥٠) من القانون وإنما يسرى بشأنه حكم المادة (٥٦) من القانون والمادة (٧١) من اللائحة التنفيذية بأن تخضع عوائد هذه السندات للضريبة وبسعر ٢٠٪ ضريبة قطعية دون خصم أية تكاليف وتستقطع الضريبة من المنبع على نحو ما سبق إيضاحه بالنسبة للشخص الطبيعى غير المقيم وذلك ما لم توجد اتفاقية تجنب ازدواج ضريبى بين مصر ودولة الشخص الاعتبارى تقضى بغير ذلك .

٢ ـ سندات تصدرها جهات فى الخارج .

١/٢ من يحصل على العوائد شخص طبيعى مقيم أو غير مقيم :

لا تخضع للضريبة فى مصر عوائد هذه السندات التى يحصل عليها الشخص الطبيعى المقيم أو غير المقيم فى مصر ذلك أن الشخص الطبيعى وفقاً لنص المادة (٦) من القانون تفرض عليه ضريبة سنوية على دخوله المحققة فى مصر وحيث إن العائد على السندات التى تصدرها جهات فى الخارج ليس دخلاً محققاً فى مصر فلا يخضع هذا الدخل أو العائد للضريبة فى مصر .

٢/٢ من يحصل على العوائد شخص اعتبارى مقيم :

حيث تنص المادة (١/٤٧) من القانون على أن تسرى الضريبة على الأشخاص الاعتبارية المقيمة فى مصر بالنسبة إلى جميع الأرباح التى تحققها سواء من مصر أو خارجها ، فإنه وفقاً لهذا النص فإن عائد هذه السندات يدخل ضمن إيرادات الشخص الاعتبارى ويخضع للضريبة فى مصر وتخصم الضريبة الأجنبية التى يقوم بأدائها الشخص الاعتبارى من الضريبة المستحقة عليه فى مصر أو تطبق اتفاقية تجنب الازدواج الضريبى بين مصر والدولة مصدر هذه العوائد إن وجدت وعموماً يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه يسرى على عوائد صكوك التمويل التى تصدر طبقاً لقانون تلقى الأموال لاستثمارها الصادر بها القانون رقم ١٤٦ لسنة ١٩٨٨ التى يحصل عليها الأشخاص الطبيعيون ـ فيما يتعلق بالمعاملة الضريبية ـ ما يسرى على عوائد السندات ، أما عوائد صكوك التمويل التى يحصل عليها الأشخاص الاعتبارية فهى خاضعة للضريبة وفيما يلى شكل توضيحى يبين المعاملة الضريبية لعوائد هذه السندات :

ملحوظة

(موضعها بعد الشكل التوضيحى) يسرى على عوائد صكوك التمويل التى تصدر طبقاً لقانون تلقى الأموال لاستثمارها الصادر بها القانون رقم ١٤٦ لسنة ١٩٨٨ التى يحصل عليها الأشخاص الطبيعيون ـ فيما يتعلق بالمعاملة الضريبية ـ ما يسرى على عوائد السندات ، أما عوائد صكوك التمويل التى يحصل عليها الأشخاص الاعتبارية ـ فهى خاضعة للضريبة على إطلاقها .

المعاملة الضريبية لعوائد السندات بصفة عامة وفقاً لأحكام قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ولائحته التنفيذية

- سندات تصدرها جهات محلية (الدولة أو شركات الأموال)
  - من يحصل على العوائد شخص طبيعى
    - مقيم
      - له نشاط تجارى أو صناعى
        - السندات مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية تعفى العوائد من الضريبة (مادة ٤/٣١).
        - السندات غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية تخضع العوائد للضريبة ضمن أرباحه عن النشاط التجارى أو الصناعى .
      - ليس له نشاط تجارى أو صناعى لا تخضع العوائد للضريبة
    - غير مقيم تخضع العوائد للضريبة بسعر ٢٠ ٪ (مادة٥٦) أو بالسعر الوارد فى الاتفاقيات الدولية .
  - من يحصل على العوائد شخص اعتبارى
    - مقيم أو غير مقيم له منشأة فى مصر
      - السندات مقيدة فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية تعفى العوائد من الضريبة (مادة ٧/٥٠).
      - السندات غير مقيدة فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية تخضع العوائد للضريبة ضمن أرباحه عن النشاط الذى يزاوله .
    - غير مقيم تخضع العوائد للضريبة بسعر ٢٠ ٪ (مادة٥٦) أو بالسعر الوارد فى الاتفاقيات الدولية
- سندات تصدرها جهات فى الخارج
  - من يحصل على العوائد شخص طبيعى مقيم أو بغير مقيم: لا تخضع العوائد للضريبة فى مصر سواء كان له نشاط تجارى أو صناعى أو لم يكن له نشاط تجارى أو صناعى (مادة ٦)
  - من يحصل على العوائد شخص اعتبارى مقيم: تخضع العوائد للضريبة فى مصر وتخصم الضريبة الأجنبية المسددة من الضريبة المستحقة عليه فى حدود هذه الضريبة أو يطبق اتفاقية منع الازدواج الضريبى فى حالة وجودها .

ثانياً : عوائد السندات الخاضعة للضريبة المستقطعة من المنبع

١ ـ عوائد السندات التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى وغيره من البنوك .

هى سندات تصدرها وزارة المالية على مدار السنة (١) ويكتتب فيها البنك المركزى وغيره من البنوك ويحصلون على عوائدها . وهذه العوائد تؤول مرة ثانية إلى وزارة المالية فى شكل أرباح حققها البنك المركزى وغيره من بنوك

(١) راجع ما قاله وزير المالية أثناء مناقشة قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بمجلس الشعب مضبطة الجلسة التاسعة والسبعين صباح يوم ٢٠٠٥/٥/٧ .

القطاع العام فى آخر السنة المالية باعتبار أنها مملوكة للدولة ، وأن فرض ضريبة القيم المنقولة بسعر (٣٢ ٪) على عوائد هذه السندات تجعل هناك دخلاً لوزارة المالية كل ثلاثة شهور - بدلاً من أن يأتى فى نهاية السنة المالية - وبذلك يساعد على إدارة السيولة فى الموازنة .

■ **المعاملة الضريبية لعوائد هذه السندات :**

حددت المادة (٥٨) من قانون الضريبة على الدخل المعاملة الضريبية لعوائد هذه السندات ونصها كما يلى :

" مع عدم الإخلال بأى إعفاءات ضريبية مقررة فى قوانين أخرى تخضع للضريبة عوائد السندات التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى أو غيره من البنوك بسعر (٣٢٪) وذلك دون خصم أية تكاليف ، ويلتزم دافع هذه العوائد أو من يحصل عليها بحجز مقدار الضريبة المستحقة وتوريدها إلى مأمورية الضرائب المختصة خلال الخمسة عشر يوماً الأولى من الشهر التالى الذى تم فيه الخصم ".

وفى تقديرنا أن هذا النص يعنى :

١ - أنه إذا كان هناك إعفاء ضريبى معين فى أى قانون أخر كالإعفاء المقرر لبنك الاستثمار القومى الصادر بالقانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ والذى يقضى بأنه :

"تعفى عمليات البنك وأرباحه من جميع أنواع الضرائب والرسوم فإن عوائد السندات المذكورة إذا اكتتب فيها هذا البنك تدخل ضمن إيراداته ولا تخضع للخصم من المنبع وبالتالى لا تخضع للضريبة .

٢ - أن مصدر السندات هى وزارة المالية والمكتتب فيها هو البنك المركزى والبنوك الأخرى ولفظ البنوك الأخرى جاء مطلقاً بحيث يشمل بنوك القطاع العام والبنوك المصرية الأخرى والبنوك الأجنبية إلا أن شرح السيد وزير المالية لهذا النوع من السندات أمام مجلس الشعب أوضح أن الاكتتاب فى هذه السندات قاصر على البنك المركزى وبنوك القطاع العام .

٣ - أن سعر الضريبة على عوائد هذه السندات (٣٢٪) وهو ذات سعر الضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة التى كانت مطبقة فى قانون الضرائب الملغى ١٥٧ لسنة ١٩٨١ ، وهذا السعر يختلف عن سعر الضريبة على أرباح البنوك التى هى بالنسبة للبنك المركزى (٤٠٪) وبالنسبة لباقى البنوك (٢٠٪).

٤ - إن الالتزام بحجز مقدار الضريبة وتوريدها يقع على عاتق دافع العوائد أو من يحصل عليها ، ولما كان دافع العوائد للبنوك المكتتبة فى السندات هو

البنك المركزى باعتباره بنك الدولة ، كما أن البنك المركزى يحصل على عوائد السندات التى يكتتب فيها فهو بذلك يكون دافعاً للعوائد وحاصلاً عليها فى ذات الوقت وهو ما يفسر عبارة "أن الالتزام بحجز مقدار الضريبة وتوريده يقع على عاتق دافع العوائد أو من يحصل عليها .

٥ - إن توريد الضريبة إلى المأمورية المختصة إنما يقصد بها المأمورية التى يتبعها البنك المركزى أو أى بنك آخر يكتتب فى السندات (١).

٦ - إن وعاء الضريبة على عوائد السندات هى قيمة العوائد الإجمالية دون خصم أية تكاليف .

٧ - يترتب على تطبيق نص المادة (٥٨) أنه سيكون هناك ازدواج فى خضوع عوائد هذه السندات للضريبة ، مرة عند حجز الضريبة وتوريدها طبقاً لنص المادة المذكورة ومرة أخرى عند دخول هذه العوائد ضمن وعاء الضريبة على أرباح البنك فتكون الضريبة على عوائد السندات بالنسبة للبنك المركزى (٧٢٪)، (٣٢٪ ضريبة محجوزة من المنبع + ٤٠٪ ضريبة على أرباح البنك).

وتكون الضريبة على عوائد هذه السندات بالنسبة للبنوك الأخرى الأخرى (٥٢٪)، (٣٢٪ ضريبة محجوزة من المنبع + ٢٠٪ ضريبة على أرباح البنك).

ولا يوجد فى القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ نص يعالج هذا الازدواج (٢).

كما لا يجوز خصم الضريبة على عائد هذه السندات من وعاء الضريبة على أرباح البنك لعدم وجود نص يسمح بذلك ولأنه لا يعد من التكاليف الواجبة الخصم الضريبة على الدخل المستحقة طبقاً لهذا القانون (٣) (والضريبة على عوائد السندات هى ضريبة على الدخل مستحقة طبقاً لهذا القانون).

٨ - لو أن البنك حقق خسارة فى نهاية العام المالى فإنه يثور التساؤل الآتى :

هل يحق للبنك أن يسترد الضريبة التى سددها على السندات ؟ أن أن الضريبة التى احتجزت وسددت على هذه السندات هى ضريبة مقطوعة لا يجوز استردادها تحت أى ظرف ؟

نحن نرى أنه نظراً لأن المادة المذكورة لم تشر إلى شئ من ذلك . فإنه يتعين الرجوع إلى القاعدة العامة التى

---

(١) راجع المادة (٨٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ .

(٢) مثل هذه الأرباح كانت تعالجه المادتان (٢٩) ، (١١٨) من القانون الملغى ١٥٧ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته .

(٣) راجع المادة (٢٤) من قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ .

وضعتها المادة (٤٧) من قانون الضريبة على الدخل والتى تقضى "بفرض ضريبة على صافى الأرباح الكلية للأشخاص الاعتبارية وبالطبع يدخل فيها عوائد السندات فإذا كانت النتيجة خسارة فلا تستحق ضريبة ويحق للبنك استرداد ما خصم منه من ضرائب على عوائد هذه السندات .

اللائحة التنفيذية لقانون الضريبة على الدخل تتدخل لمعالجة قصور النص القانونى .

راعت اللائحة التنفيذية ما لم يراعه المشرع فى المادة (٥٨) من حدوث ازدواج فى إخضاع عوائد السندات المذكورة للضريبة فحاولت تلافى ذلك بالنص فى المادة (٨٢) منها على خصم الضريبة المسددة على عوائد هذه السندات من الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية المستحقة على البنوك المكتتبة فى السندات وبما لا يجاوز هذه الضريبة بالرغم من أن فى ذلك مخالفة دستورية حيث لا يجوز للائحة التنفيذية أن تضيف نصوصاً لم ترد فى القانون أو تلغى نصوصاً وردت فيه .. إلا أنها عالجت قصور فى القانون تستفيد منه البنوك المذكورة .

فلو أن أحد البنوك حقق فى سنة ما صافى ربح قدره عشرة ملايين جنيه ولديه سندات من المنصوص عليها فى المادة (٥٨) من القانون حققت عائداً فى ذات السنة قيمته مليون جنيه فإنه يمكن تطبيق ما نصت عليه المادة (٨١) من اللائحة على الوجه الآتى : .

الضريبة على صافى ربح البنك :
١,٠٠٠,٠٠٠ × ٢٠ ٪ =
٢,٠٠٠,٠٠٠ جنيه
يخصم الضريبة على عائد السندات ١,٠٠٠,٠٠٠ × ٣٢ ٪ =
٣٢٠,٠٠٠ جنيها
صافى الضريبة الواجبة السداد
١,٦٢٠,٠٠٠ جنيه
أما إذا كان صافى ربح البنك مليون جنيه فإن المعالجة الضريبية ستكون كالآتى :

الضريبة على صافى ربح البنك :
١,٠٠٠,٠٠٠ × ٢٠ ٪ =
٢٠٠,٠٠٠ جنيه
يخصم الضريبة على عائد السندات فى حدود الضريبة على أرباح البنك ٢٠٠,٠٠٠ جنيه
صافى الضريبة الواجبة السداد
لا شئ
وبذلك يكون قد ضاع على البنك ضريبة مقدارها ١٢٠,٠٠٠ جنيه سددت بدون وجه حق .

إن اشتراط المادة (٨١) من اللائحة خصم الضريبة المسددة على عوائد السندات من الضريبة على أرباح البنك قد يستفاد منه عدم خصم الضريبة المسددة على العوائد فى حالة تحقيق البنك خسارة لأنه لن تكون هناك ضريبة تخصم منها الضريبة المسددة على عوائد السندات .

لذلك يتعين المبادرة بتعديل نص المادة (٥٨) من القانون بما يمنع الازدواج الضريبى ويراعى استرداد الضريبة المخصومة عند المنبع فى حالة تحقيق البنك خسارة واسترداد الضريبة المخصومة عند المنبع الزائدة عن الضريبة على أرباح البنك .

٢ - عوائد أذون الخزانة .

تلجأ الدولة إلى إصدار أذون خزانة عادة تستهلك على مدة تقل عن سنة لتمويل

الفرق بين التدفقات النقدية للموارد والمصروفات الناتج عن التنفيذ الفعلى لتقديرات الموازنة العامة للدولة ويتم الاكتتاب فى أذون الخزانة التى يطرحها البنك المركزى المصرى نيابة عن الحكومة فى حدود القدر المطلوب عن طريق البنوك والشركات وهيئات التأمين والقطاع الخاص وتمول هذه الاكتتابات من مدخرات حقيقية حتى لا يتم التمويل بإصدار نقدى جديد بما له من آثار تضخمية .

وكان عائد الأذون يخضع لضريبة القيم المنقولة ـ فى ظل قوانين الضرائب السابقة على القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ـ بواقع ٣٢٪ علاوة على ما كانت تخضع له الأذون من ضريبة الدمغة وقد صدرت قوانين عديدة بالإذن لوزير الخزانة فى إصدار أذون على الخزانة وكان بعض هذه القوانين ينص على إعفاء هذه الأذون وكذلك عوائدها من كل ضريبة مباشرة أو غير مباشرة حالية أو مستقبلة مثال ذلك القانون رقم ١١٢ لسنة ١٩٦٤ المعدل بالقانون رقم ٤٨ لسنة ١٩٧١ وبعض هذه القوانين لا ينص على إعفاء الأذون وعوائدها إلى أن صدر قانون خاص بإعفاء أذون الخزانة من الضرائب هو القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٩١ ، حيث أعفى أذون الخزانة الصادرة اعتباراً من أول يناير ١٩٩١ وعوائدها وكذلك قيمة استردادها أو استحقاقها من كافة أنواع الضرائب والرسوم فيما عدا ضريبة الأيلولة [1] وكان الهدف من الإعفاء كما ورد بالمذكرة الإيضاحية لهذا القانون أن عائد الأذون يخضع لضريبة القيم المنقولة بواقع ٣٢٪ علاوة على ما تخضع له الأذون من ضريبة الدمغة مما يؤدى إلى أن صافى العائد الذى يحصل عليه المكتتب يقل كثيراً عن العائد الذى يحصل عليه من الأوعية الادخارية الأخرى كشهادات الاستثمار وشهادات الادخار التى تصدرها البنوك التجارية ، لذلك وتشجيعاً على الإقبال على شراء هذه الأذون رؤى إعفاء الأذون الصادرة اعتباراً من ١٩٩١/١/١ .

وظلت عوائد الأذون معفاة من الضريبة إلى أن صدر القانون ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ فى ٢٠٠٨/٥/٥ ويعمل به اعتباراً من تاريخ صدوره وهو القانون الخاص بفتح اعتمادين إضافيين بالموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٨/٢٠٠٧ ونصت المادة التاسعة منه على أن :

"يلغى القانون رقم ١٧ لسنة ١٩٩١ بإعفاء أذون الخزانة من الضرائب "

ويلاحظ على هذا النص ما يلى :ـ

١ ـ إن الهدف من إعفاء عائد أذون الخزانة عند صدور قانون الإعفاء مازال قائماً حتى الآن وهو أن هناك أوعية ادخارية كثيرة معفاة من الضريبة

(١) ألغيت ضريبة الأيلولة بالقانون رقم ٢٢٧ لسنة ١٩٩٦

والعائد على الاكتتاب فى أذون الخزانة كان مازال أقل من العائد على الأوعية الأخرى المعفاة .

٢ - إنه بمجرد صدور القانون ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ والذى يلغى إعفاء عائد أذون الخزانة ارتفع عائد الأذون التى صدرت بعده إلى ٩,٢٪ [(١)] بينما كان العائد على الإصدار السابق على صدور هذا القانون ٧,٤٪ أى زيادة ١,٨٪ وهى تعادل تقريباً ٢٠٪ وهى مقدار الضريبة أى أن المكتتبين فى الأذون حملوا الخزانة العامة بقيمة الضريبة على عوائد الأذون ، فما الهدف إذن من إلغاء الإعفاء إذا كانت الخزانة العامة ستدفع الضريبة مع العائد ثم تعيد تحصيلها [(٢)] .

٣ - إن الإعفاء من الضريبة وفقاً للقانون ١٧ لسنة ١٩٩١ كان من الضريبة على إيرادات رؤوس الأموال المنقولة وسعرها ٣٢٪ والتى لم تعد موجودة فى القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ، فكأن الإعفاء ، كان من ضريبة قائمة وقت صدور الإعفاء ولم يعد لها وجود وقت إلغاء الإعفاء .

٤ - لم يحدد قانون إلغاء الإعفاء نوع الضريبة التى تخضع لها عوائد الأذون كما لم يحدد سعرها أو كيفية أدائها .

قانون الموازنة العامة للدولة لسنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ يخضع أذون الخزانة للضريبة بنص واضح :

بعد شهر ونصف على صدور القانون ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ وما تضمنه من إلغاء إعفاء أذون الخزانة صدر قانون الموازنة العامة للدولة لسنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ فى ٢٠٠٨/٦/١٩ على أن يسرى من ٢٠٠٨/٧/١ متضمناً فى المادة التاسعة منه - نصاً ضريبياً خاصاً بإخضاع أذون الخزانة للضريبة وهو :

"تضاف فقرة ثانية للمادة (٥٨) من قانون الضريبة على الدخل الصادر بالقانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ نصها الآتى :

"تخضع عوائد أذون وسندات الخزانة للضريبة بسعر ٢٠٪ وذلك دون خصم أى تكاليف ، ويلتزم دافع هذه العوائد بحجز مقدار الضريبة المستحقة وتوريدها إلى مأمورية الضرائب المختصة خلال خمسة عشر يوماً الأولى من الشهر التالى للشهر الذى تم فيه الخصم ويجب خصم الضريبة المسددة من الضريبة المستحقة على أرباح الأشخاص الحاصلين على هذه العوائد".

وهذا النص يؤكد على : -

١ - خضوع عوائد أذون الخزانة وسندات الخزانة للضريبة بسعر ٢٠٪ دون خصم أى تكاليف اعتباراً من ٢٠٠٨/٧/١ تاريخ سريان القانون وهو ما

---

(١) راجع ملحق البورصة الذى يصدر مع الأهرام الاقتصادى مايو ٢٠٠٨ .

(٢) بلغ العائد على إصدارات أذون الخزانة يوم ٢٠٠٨/١٠/١٤ ١٣,٤٧٪ ، ١٣,٩١٪ ، ١٤,٥٢٪ ، ١٤,٦٨٪ وهذا الارتفاع فى العائد نتيجة فرض الضريبة وكذلك رفع الفائدة على الأوعية الادخارية الأخرى .

يعنى عدم سريان هذه الضريبة على الإصدارات السابقة على هذا التاريخ ، وكان خطاب وزير المالية إلى محافظ البنك المركزى بشأن إجراءات تحصيل الضريبة يشير إلى قانون ربط الموازنة (الذى فرض هذه الضريبة من ٢٠٠٨/٧/١ على الإصدارات فى هذا التاريخ وما بعده) ومع ذلك نجد نفس الخطاب يلزم البنوك عن نفسها وعن عملائها بتحويل الضريبة المستحقة على إذن الخزانة الصادر يوم ٢٠٠٨/٥/١٨ استحقاق ٢٠٠٨/٨/١٩ بقيمة إسمية ألف مليون جنيه وذلك بالمخالفة للقانون ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ الذى يخضع عوائد الأذون للضريبة .

٢ ـ نوع الضريبة التى تخضع لها العوائد ـ بصرف النظر عن المستفيد منها ـ هى الضريبة المستقطعة من المنبع المنصوص عليها فى الكتاب الرابع من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ والمادة (٥٨) هى إحدى مواد هذا الكتاب .

٣ ـ هناك التزام على دافع العوائد بحجز مقدار الضريبة المستحقة وتوريدها إلى مأمورية الضرائب المختصة خلال الخمسة عشر يوماً الأولى من الشهر التالى للشهر الذى تم فيه الخصم .

٤ ـ إن الضريبة المسددة تخصم من الضريبة المستحقة على أرباح الأشخاص الحاصلين على هذه العوائد ... وهذا النص الهدف منه منع الازدواج الضريبى ... ولعل المشرع بذلك يحاول تدارك ما فاته بالنسبة لعوائد السندات التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى وغيره من البنوك والمنصوص عليها فى الفقرة الأولى من المادة (٥٨) ذاتها والذى حاولت اللائحة التنفيذية علاجه على النحو السابق ذكره .

٥ ـ إن النص على أن الضريبة المسددة تخصم من الضريبة المستحقة على أرباح الأشخاص الحاصلين على هذه العوائد جاء عاماً دون تقييده بما ورد فى اللائحة بالنسبة للسندات المنصوص عليها فى الفقرة الأولى من المادة (٥٨) بعبارة "بما لا يجاوز هذه الضريبة ". فكأن خصم الضريبة المستقطعة من المنبع بالنسبة لأذون وسندات الخزانة من الضريبة المستحقة على أرباح الأشخاص الحاصلين على هذه العوائد واجب حتى ولو تجاوزت الضريبة المستقطعة الضريبة المستحقة على الأرباح .

وبذلك تكون المعالجة الضريبية للضريبة المستقطعة قد اختلفت

بالنسبة للسندات المنصوص عليها فى الفقرة الأولى من المادة (٥٨) عن السندات المنصوص عليها فى الفقرة الثانية من ذات المادة فيما يتعلق بخصم الضريبة المستقطعة من المنبع من الضريبة المستحقة على الأرباح وهو ما يجعلنا ندعو إلى توحيد المعاملة فى هذا الشأن بنص قانونى واضح .

الإقرار الضريبى يخالف القانون واللائحة :

لقد جرى تعديل إقرار الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية لسنة ٢٠٠٧ وكذلك إقرار الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية لنشاط البنوك وشركات التأمين لذات السنة وذلك بموجب قرار وزير المالية رقم ٦٤٧ لسنة ٢٠٠٨ والمؤرخ فى ٢٠٠٨/١٠/٢٢ وكان التعديل المرتبط بموضوع هذه الدراسة وفى صفحة ملخص المستحقات الضريبية على الوجه الآتى : ـ

٣١٨ الضريبة المستحقة يخصم منها فى حدود الضريبة المستحقة .

٣١٩ ....

٣٢٠ الضريبة المخصومة وفقاً لحكم المادة (٥٨) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ .

وبذات المعنى كان الإرشاد رقم (٣) فى الصفحة الأولى بالإقرار .

والنص بهذه الكيفية يعنى :

أ ـ عدم إشارة الإقرار إلى المادة (٨١) من اللائحة التنفيذية للقانون المذكور التى أوردت عبارة "مع خصم الضريبة المسددة على عوائد هذه السندات من الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية وبما لا يجاوز هذه الضريبة "يعنى أن الإقرار تجاهل هذا النص اللائحى .

ب ـ يتطلب الإقرار خصم الضريبة المستقطعة من المنبع وفقاً لحكم المادة (٥٨) من القانون (أى سواء الضريبة على عوائد السندات التى تصدرها وزارة المالية لصالح البنك المركزى أو غيره من البنوك أو الضريبة على عوائد أذون الخزانة وسندات الخزانة) يتطلب الإقرار خصم هذه الضريبة من الضريبة المستحقة على البنك أو الشركة وفى حدود الضريبة المستحقة وهو ما يخالف العبارة الأخيرة من الفقرة الثانية من المادة (٥٨) والتى تقضى بخصم الضريبة المسددة من المنبع من الضريبة المستحقة على أرباح البنك أو الشركة على إطلاقها دون تقيدها بالضريبة المستحقة على أى من هذه الجهات ، حيث إن هذه العبارة على إطلاقها تعنى أن يكون للبنك أو الشركة رصيد ضرائب دائن لدى مصلحة الضرائب حال كون الضريبة المستحقة

أقل من ضريبة الخصم من المنبع أو حال كون الشركة أو البنك لا يستحق عليه ضريبة لتحقيق خسارة .

هل تخضع عوائد أذون وسندات الخزانة التى تحصل على صناديق الاستثمار للضريبة المستقطعة من المنبع بالرغم من أن هذه الصناديق معفاة من الضريبة . وتنص المادة (٧/٥٠) من قانون الضريبة على الدخل على أن :

"يعفى من الضريبة أرباح وتوزيعات صناديق الاستثمار المنشأة وفقاً لأحكام قانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢"

فهذا النص إذن يعفى أرباح وتوزيعات صناديق الاستثمار وأضافت اللائحة التنفيذية للقانون نصاً شارحاً للإعفاء ورد فى المادة (٥٥) مفاده أن تشمل أرباح وتوزيعات صناديق الاستثمار فى تطبيق حكم المادة (٧/٥٠) من القانون الأرباح الناتجة عن القيمة الاستردادية للوثائق .

وبصدور القانون ١١٤ لسنة ٢٠٠٨ ومن بعده ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ والسابق الإشارة إليهما وتناول القانونان إلغاء إعفاء عوائد أذون الخزانة وإخضاع هذه العوائد وعوائد سندات الخزانة للضريبة ، فقد ثار تساءل هام ألا وهو كيف ينص القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ على إعفاء أرباح وتوزيعات صناديق الاستثمار ثم يأتى القانونان المذكوران فيخضعان عوائد أذون وسندات الخزانة للضريبة ؟

والرد على ذلك يتمثل فى أن الإعفاء الوارد فى القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ هو إعفاء لأرباح الصناديق وتوزيعاتها وأن القانونين ١١٤ ، ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ لم يتعارضا مع هذا الإعفاء باعتبار أن عمليات شراء أذون وسندات الخزانة هى من عمليات ممارسة الصناديق لنشاطها ولا يوجد نص ضريبى يعفى هذه العمليات مثلما هو الحال بالنسبة لبنك الاستثمار القومى الصادر به القانون رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ والذى تنص المادة (١٨) منه على أن "تعفى عمليات البنك وأرباحه من جميع أنواع الضرائب والرسوم".

فلو أن إعفاء صناديق الاستثمار تضمن نصاً يعفى عمليات هذه الصناديق لأعفيت عوائد أذون وسندات الخزانة الخاصة بها .

جدير بالذكر أن ما يسرى على صناديق الاستثمار فى هذا الشأن يسرى على المنشآت والشركات الأخرى خلال فترة الإعفاء الضريبى طالما أن الإعفاء لا يشمل عمليات هذه المنشآت والشركات .

كيفية تحصيل الضريبة على أذون الخزانة :

أرسل الدكتور وزير المالية خطاباً إلى الدكتور محافظ البنك المركزى المصرى بشأن قانون ربط الموازنة العامة للدولة لسنة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ وقانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ وإخضاع

أذون الخزانة لضريبة قدرها ٢٠٪ على العائد حدد فيه كيفية تحصيل الضريبة المذكورة عن طريق البنوك وكيفية تحديد العائد الخاضع للضريبة سواء كان ذلك بالنسبة للبنوك عن نفسها أو عن عملائها المقيمين وغير المقيمين ، محدداً أيضاً ضوابط منع ازدواج الضريبة بالنسبة لغير المقيمين [١] وفقاً لاتفاقيات تجنب الازدواج الضريبى .

٣ - عوائد سندات الخزانة.

سندات الخزانة هى سندات اسمية بالجنيه المصرى بضمان الخزانة العامة تسمى (سندات الخزانة المصرية تطرح للاكتتاب العام على أن يتخذ البنك المركزى المصرى إجراءات إصدار تلك السندات وصدر بهذه السندات القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٥ وتقيد بالجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية المصرية وتنص المادة الثالثة من هذا القانون على أن :

"تعفى عوائد السندات من كافة الضرائب والرسوم المفروضة حالياً أو التى تفرض مستقبلاً " .

ولعل فى النص على الإعفاء من الضرائب الحالية والتى تفرض مستقبلاً إنما الهدف منه إعطاء ضمانات قوية للمستثمر بعدم إخضاع العائد للضريبة وتشجيعه على الاكتتاب في هذه السندات .

إلا أن ذلك لم يحول دون إخضاع عوائد هذه السندات فيما بعد ، فمع صدور قانون الموازنة العامة للدولة للسنة المالية ٢٠٠٨/٢٠٠٩ رقم ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ فقد أخضعت المادة التاسعة منه على نحو ما أسلفنا أذون وسندات الخزانة للضريبة بسعر ٢٠٪ دون خصم أى تكاليف وتعامل ضريبياً معاملة أذون الخزانة.

وحيث يسرى القانون المذكور اعتباراً من ٢٠٠٨/٧/١ فإن إصدارات سندات الخزانة قبل هذا التاريخ تكون معفاة من الضريبة أما إصدارات هذه السندات فى هذا التاريخ [٢] أو بعده تخضع لضريبة الخصم من المنبع .

التناقض الواضح بين نصوص القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ وتعديلاته فى شأن إعفاء أو خضوع عوائد أذون وسندات الخزانة .

سبق أن تعرضنا لنص المادة (٤/٣١) والمادة (٧/٥٠) فى شأن إعفاء عوائد السندات من الضريبة وتبين من نص المادة (٤/٣١) أن ما يحصل عليه الأشخاص الطبيعيون من عوائد السندات وصكوك التمويل على اختلاف أنواعها المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية التى تصدرها الدولة تعفى من الضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى .

ولنا هنا أن نتساءل أليست أذون وسندات الخزانة

(١) راجع النصين العربى والإنجليزى من خطاب وزير المالية لمحافظ البنك المركزى فى هذا الشأن أكتوبر ٢٠٠٨ .

(٢) جدير بالذكر أنه لم يصدر أى دفعة جديدة من هذه السندات اعتباراً من ٢٠٠٨/٧/١ حتى تاريخ إعداد هذه الورقة البحثية .

من السندات التى تصدرها الدولة ومقيدة في سوق الأوراق المالية وفى الجداول الرسمية تحديداً باعتبار أنها أى الأذونات والسندات تصدر فى اكتتاب عام وبمفهوم أن أذون الخزانة هى سندات قصيرة الأجل .

كما تبين نص المادة (٥٠/٧) أن عائد السندات المقيدة فى الجداول الرسمية ببورصة الأوراق المالية تعفى من الضريبة على أرباح الأشخاص الاعتبارية .

ونفس التساؤل نطرحه هنا أليست أذون وسندات الخزانة مقيدة فى بورصة الأوراق المالية وأن أذون وسندات الخزانة تندرج تحت مفهوم السندات الذى جاء فى النص عاماً دون تخصص .

فإذا ما جاء القانون ١٢٨ لسنة ٢٠٠٨ ليضيف فقرة ثانية للمادة (٥٨) من القانون ٩١ لسنة ٢٠٠٥ بإخضاع أذون وسندات الخزانة للضريبة ، فإننا بذلك نكون أمام نصوص متعارضة فى قانون واحد ... كيف ذلك ؟؟؟ .

ثالثاً : عوائد سندات أخرى مازالت بمنأى عن الضرائب .

هى سندات تصدرها الدولة وكل نوع منها صادر بقانون خاص يؤذن فيه لوزير المالية أو أى بنك تملكه الدولة بإصدار هذه السندات وتنص قوانينها على الإعفاء المطلق للسندات وعوائدها من كافة الضرائب والرسوم ودون قيود أو شروط نذكر منها :

١ ـ قانون رقم ١٤٧ لسنة ٢٠٠١ بالإذن لوزير المالية بإصدار سندات دولارية سيادية لمصر فى أسواق المال المصرية والعالمية تسمى (السندات الدولارية السيادية المصرية) وتعفى عوائد هذه السندات من كافة الضرائب والرسوم طوال مدتها التى تتراوح بين خمس سنوات وثلاثين سنة .

٢ ـ قانون رقم ٦ لسنة ١٩٨٦ فى شأن إصدار بنك الاستثمار القومى سندات تنمية وطنية بالدولار الأمريكى ، وهي سندات لحاملها بضمان الخزانة العامة تسمى سندات التنمية الوطنية ، وتعفى هذه السندات وعائدها وقيمة استهلاكها وعمليات الاكتتاب فيها من جميع أنواع الضرائب والرسوم المفروضة حالياً والتى تفرض مستقبلاً .

رابعاً : عوائد الأوراق المالية وشهادات الإيداع التى يصدرها البنك المركزى المصرى .

الأوراق التى يصدرها البنك المركزى ـ فى ضوء ما أتاحه القانون رقم ٨٨ لسنة ٢٠٠٣ فى شأن البنك المركزى والجهاز المصرفى والنقد والهدف منها تنويع أدوات السياسة النقدية بحيث تكون هذه الأوراق المالية تتناسب مع طبيعة أمواله ونشاطه والدخول فى عمليات السوق المفتوح فيه لا تعد سندات بالمعنى المتعارف عليه

للسندات إلا أنها أوراق مالية ومن بين إصدارات البنك المركزى فى صكوك تسمى (صكوك البنك المركزى المصرى) صدرت بموافقة مجلس إدارة البنك فى ٢٠٠٥/٨/٢ والسمات الأساسية لهذه الصكوك :

١ - تصدر الصكوك بأسلوب الخصم.
٢ - تصدر لأجال مختلفة حدها الأقصى سنتان .
٣ - تصدر بفئات مليون جنيه ومضاعفاتها.
٤ - يتاح التعامل عليها فى عمليات السوق المفتوح لجميع وحدات الجهاز المصرفى .
٥ - تصدر وتتداول من خلال القيد الدفترى الالكترونى Book Entry System
٦ - تكون قابلة للتداول فى السوق القانونى .
٧ - تكون قابلة للخصم أو الإقراض بضمانها من البنك المركزى لليلة واحدة

هذا ويفرد بند مستقل ضمن بند أوراق مالية واستثمارات بالمركز المالى يسمى "صكوك البنك المركزى المصرى" كما تدرج ببند مستقل بجداول الأوراق المالية والاستثمارات ضمن البيانات المرفقة بالمركز المالى مثل هذه الورقة وغيرها من الأوراق المالية التى يصدرها البنك المركزى يعفى عائدها من الضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى بالنسبة للأشخاص الطبيعيين بنص المادة (٥/٣١) من قانون الضريبة على الدخل ومن الضريبة على أرباح الاشخاص الاعتبارية بنص المادة (٩/٥٠) من ذات القانون.

القسم الثانى :-

المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى الأسهم [1] وفقاً لأحكام القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ولائحته التنفيذية :

تختلف المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى الأسهم (الأرباح أو الخسائر المحققة من بيع الأسهم) حسبما إذا كانت الأسهم - موضوع التعامل - فى شركات محلية أو أسهم فى شركات بالخارج وحسبما إذا كان البائع لأسهم الشركات المحلية شخص طبيعى أو شخص اعتبارى مقيم أو غير مقيم وله منشأة دائمة بمصر ، وحسبما إذا كان البائع له نشاط تجارى أو صناعى من عدمه وحسبما إذا كانت الأسهم مقيدة فى سوق الأوراق المالية [2] من عدمه .

وبالنسبة للأسهم فى شركات بالخارج تختلف المعاملة حسبما إذا كانت الأسهم متداولة فى مصر أو فى الخارج وحسبما إذا كان البائع شخصاً طبيعياً أو شخصاً اعتبارياً مقيماً وهو ما يتطلب منا تحديد المعاملة الضريبية فى كل حالة على حدة .

أولاً : المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى أسهم الشركات المحلية :

(١) ما يسرى على الأسهم يسرى على باقى الأوراق المالية .

(٢) سوق الأوراق المالية المصرية تشمل بورصتى الأوراق المالية فى كل من القاهرة والاسكندرية .

١ ـ البائع شخص طبيعى مقيم

وهذا الشخص إما أن يكون له نشاط تجارى أو صناعى أو ليس له نشاط تجارى أو صناعى .

أ ـ إذا كان البائع شخصاً طبيعياً مقيماً وله نشاط تجارى أو صناعى يمارسه من خلال محل خاص وأنه يعد تاجراً وفقاً لأحكام قانون التجارة فإنه بحسب الأصل تخضع أرباح بيع الأسهم للضريبة على إيرادات النشاط التجارى والصناعى طبقاً لنص المادة (١٧) من القانون حيث تتحدد أرباح النشاط التجارى والصناعى على أساس الإيراد الناتج عن جميع العمليات التجارية والصناعية ويدخل فيها بالطبع أرباح بيع الأسهم إلا أن المشرع فرق بين حالتين :

الحالة الأولى : حالة ما إذا كانت الأسهم المباعة مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية : فإنه وفقاً لنص المادة (٣/٣١) من القانون يعفى من الضريبة ناتج التعامل فى هذه الأسهم إذا كان هذا الناتج ربحاً ، أما إذا نتج عن التعامل خسارة فإن هذه الخسارة لا يجوز خصمها أو ترحيلها لسنوات تالية ، وبمعنى آخر تكون المعالجة الضريبية بأن يخصم من صافى الربح المحاسبى أرباح بيع الأوراق المالية باعتبارها معفاة من الضريبة ويضاف إلى صافى الربح المحاسبى خسائر بيع هذه الأسهم . ونرى أن النص على عدم جواز خصم خسائر بيع هذه الأسهم أو ترحيلها لسنوات تالية قد جاء متوازناً ومحققاً للعدالة بين الممولين والخزانة العامة فكما أن أرباح البيع لا يستحق عليها ضريبة كذلك فإن خسائر البيع يجب ألا تكون عبئاً على المنشأة بما يؤدى إلى تخفيض الضرائب المستحقة عليها بسبب هذه الخسائر .

الحالة الثانية : حالة ما إذا كانت الأسهم المباعة غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية : فإنه لما كانت المادة (٣/٣١) من القانون السابق الإشارة إليها قد أعفت ناتج التعامل فى الأسهم بشرط أن تكون مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية فإنه بمفهوم المخالفة إذا كانت الأسهم المباعة غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية فإن أرباح بيعها تخضع للضريبة وتخصم خسائر بيعها من وعاء الضريبة وترحل لسنوات تالية .

ب ـ إذا كان البائع شخصاً طبيعياً مقيماً وليس له نشاط تجارى أو صناعى فإن الأرباح التى يحققها ـ

سواء كانت مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية أو غير مقيدة فيها لا تخضع للضريبة . ما لم يكن التعامل فى الأسهم على وجه الاحتراف ويقصد بالاحتراف [1] مزاولة عمل ما بصفة معتادة أو بصفة مستمرة ومنتظمة واتخاذه وسيلة للرزق بحيث يصبح هذا العمل مهنة أو حرفة للقائم به ولا يشترط لذلك أن يكون الممول تاجراً طبقاً لأحكام القانون التجارى ولا يجعل من التجارة مهنته الرئيسية ، كما لا يشترط أن يكون له محل خاص يباشر فيه أعماله ولا تكون أعماله متصلة .

٢ـ **البائع شخص طبيعى غير مقيم** [2] : إذا لم تتوفر فى الشخص الطبيعى أياً من الحالات الثلاث المذكورة بالمادة (٢) من القانون فإنه يعتبر شخصاً غير مقيم وبالتالى فإن الأرباح التى يحققها فى مصر من بيع الأسهم لا تخضع للضريبة ما لم يكن تعامله فى الأسهم على وجه الاحتراف .

وحيث يشمل الدخل المحقق من مصدر فى مصر ـ الدخل من أى نشاط يتم القيام به فى مصر [3] وأنه تفرض ضريبة سنوية على مجموع صافى دخل الأشخاص الطبيعيين المقيمين وغير المقيمين بالنسبة لدخولهم المحققة فى مصر من المرتبات وما فى حكمها والنشاط التجارى أو الصناعى والنشاط المهنى أو غير التجارى والثروة العقارية [4] وعليه فإن الشخص الطبيعى غير المقيم إذا احترف التعامل فى الأسهم على النحو السابق إيضاحه خضعت أرباح بيعها للضريبة .

٣ـ **البائع شخص اعتبارى مقيم** : مثل شركة أموال أو مثل شركة أشخاص أو شركة واقع ... إلخ الأصل أن أرباح بيع الأسهم التى يحققها الشخص الاعتبارى المقيم تخضع للضريبة وفقاً لنص المادة (٤٧) من القانون حيث تفرض ضريبة سنوية على صافى الأرباح الكلية للأشخاص الاعتبارية أياً كان غرضها ويدخل فيها بالطبع أرباح بيع الأسهم ومع ذلك فإنه يجب التفرقة بين حالتين :

الحالة الأولى : ما إذا كانت الأسهم التى يبيعها الشخص الاعتبارى مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية : فإنه وفقاً لنص

---

(١) راجع دكتور/ رمضان صديق قانون الضريبة على الدخل رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ الطبعة الثانية ٢٠٠٦ صفحة ٣٢٥ .

(٢) عرفت المادة (٢) من القانون الشخص الطبيعى المقيم فى تطبيق أحكامه فاعتبرت الشخص الطبيعى مقيماً فى مصر فى أى من الأحوال الآتية :

١ ـ إذا كان له موطن دائم فى مصر .

٢ـ أن يكون مقيماً فى مصر مدة تزيد على ١٨٣ يوماً متصلة أو منقطعة خلال إثنى عشر شهراً .

٣ ـ المصرى الذى يؤدى مهام وظيفته فى الخارج ويحصل على دخل من خزانة مصرية .

(٣) راجع المادة (٣) من القانون .

(٤) راجع المادة (٦) من القانون .

المادة (٨/٥٠) من القانون يعفى من الضريبة ناتج التعامل فى هذه الأسهم إذا كان هذا الناتج ربحاً أما إذا نتج عن هذا التعامل خسارة فإن هذه الخسارة لا يجوز خصمها أو ترحيلها لسنوات تالية . أى أنه يخصم من صافى الربح المحاسبى أرباح بيع الأسهم ويضاف إلى صافى الربح المحاسبى خسائر بيع هذه الأسهم .

الحالة الثانية : حالة ما إذا كانت الأسهم التى يبيعها الشخص الاعتبارى غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية : حيث إن المادة (٨/٥٠) السابق الإشارة إليها قد أعفت ناتج التعامل فى الأسهم بشرط أن تكون هذه الأسهم مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية ، فإنه بمفهوم المخالفة إذا كانت الأسهم المباعة غير مقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية فإن أرباح بيعها تخضع للضريبة وخسائر البيع تخصم من وعاء الضريبة وترحل لسنوات تالية .

٤ ـ البائع منشأة دائمة فى مصر لشخص اعتبارى غير مقيم : قد يكون تعامل مثل هذه المنشأة فى الأسهم من الأعمال النادرة ، باعتبار أن المنشأة الدائمة فى مصر للشخص الاعتبارى غير المقيم إنما تؤسس لغرض معين وبمجرد انتهاء هذا الغرض ينتهى نشاطها فى مصر إلا أنه إذا حدث هذا التعامل فإن أرباح بيع الأسهم تخضع للضريبة ضمن نشاط المنشأة وكذلك خسائر بيع الأسهم تخصم من وعاء الضريبة وترحل لسنوات تالية ولا عبرة هنا لما إذا كانت الأسهم مقيدة فى سوق الأوراق المالية أو غير مقيدة فيها نظراً لأن شرط إعفاء أرباح بيع الأسهم المقيدة فى سوق الأوراق المالية المصرية الوارد فى المادة (٨/٥٠) جاء قاصراً على الأشخاص الاعتبارية المقيمة .

٥ ـ البائع شخص اعتبارى غير مقيم وليس له منشأة دائمة فى مصر : الأرباح التى يحققها من بيع الأسهم فى مصر لا تخضع للضريبة ذلك أن أرباح الشخص الاعتبارى غير المقيم تخضع للضريبة من خلال منشأة دائمة فى مصر وفى حدود أرباح هذه المنشأة مادة (٢/٤٧) من القانون فإذا لم يكن للشخص الاعتبارى غير المقيم منشأة دائمة فى مصر فلا خضوع للضريبة .

وإن كنا نرى أن ذلك يعد قصوراً فى التشريع حيث أن الكثير من الأشخاص الاعتبارية غير المقيمة تتعامل فى أسهم الشركات المحلية شراءً

وبيعاً بمئات الملايين وربما بالمليارات من الجنيهات ولا تخضع أرباح هذا التعامل للضريبة فى مصر .

ثانياً : المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى أسهم شركات بالخارج :

هنا يجب أن نفرق بين حالتين :

١ - إذا كانت أسهم الشركات بالخارج متداولة فى مصر حيث تقيد هذه الأسهم فى الجداول غير الرسمية لبورصة الأوراق المالية فإنه سواء كان البائع شخصاً طبيعياً مقيماً أو شخصاً اعتبارياً مقيماً أو منشأة دائمة فى مصر لشخص اعتبارى غير مقيم فإن الجميع يعاملون كما لو كانت الأسهم المباعة هى أسهم في شركات محلية وتطبق المعاملة الخاصة بكل منهم السابق ذكرها .

٢ - إذا كانت الأسهم غير متداولة فى مصر فإن المعاملة الضريبية تختلف حسبما إذا كان البائع شخصاً طبيعياً مقيماً أو شخصاً اعتبارياً مقيماً :

أ - إذا كان البائع شخص طبيعى مقيم : فإن الأرباح التى يحققها من بيع هذه الأسهم لا تخضع للضريبة فى مصر سواء كان له نشاط تجارى أو صناعى فى مصر أو لم يكن له نشاط تجارى أو صناعى فيها إستناداً إلى نص المادة (٦) من القانون التى تقصر فرض الضريبة على مجموع صافى دخل الأشخاص الطبيعيين المقيمين وغير المقيمين على دخولهم المحققة فى مصر ، وحيث تحققت أرباح بيع هذه الأسهم فى الخارج فلا تخضع للضريبة .

ب - إذا كان البائع شخصاً اعتبارياً مقيماً : فإن الأرباح التى يحققها تخضع للضريبة فى مصر استناداً إلى نص المادة (١/٤٧) من القانون حيث تسرى الضريبة على الأشخاص الاعتبارية المقيمة فى مصر بالنسبة إلى جميع الأرباح التى تحققها سواء من مصر أو خارجها على أن تخصم الضرائب الأجنبية التى أداها الشخص الاعتبارى المقيم عن أرباح هذه الأسهم المحققة فى الخارج من الضريبة المستحقة عليها فى مصر بشرط تقديم المستندات المؤيدة لذلك وعلى ألا يتجاوز الخصم المذكور الضريبة الواجبة السداد فى مصر والتى كان يمكن أن تستحق عن الأرباح المحققة فى الخارج [1] ويتم حساب الضريبة الواجبة السداد فى مصر على أساس إجمالى الأرباح المحققة فى الخارج الداخلة ضمن إيرادات الشركة المقيمة مضروباً فى سعر الضريبة (٢٠٪)

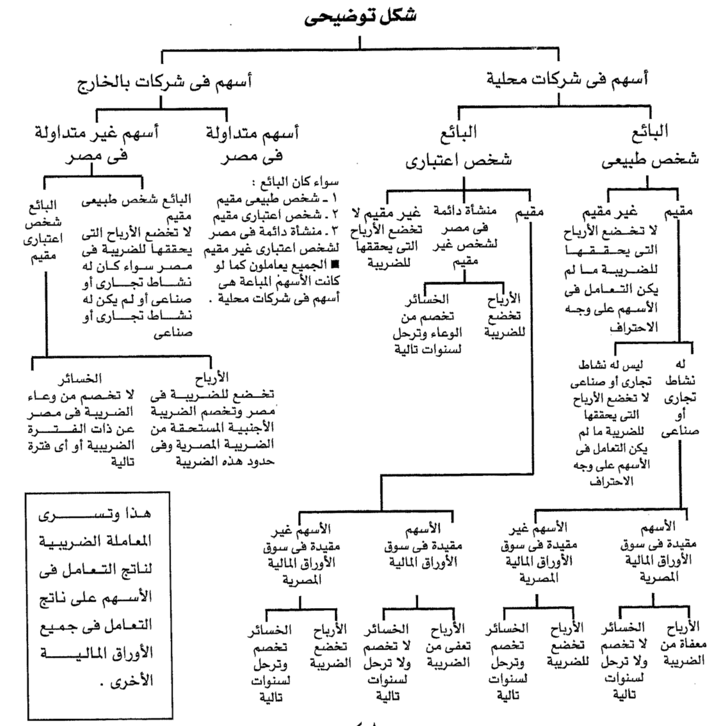
(١) راجع المادة (٤٥) من القانون .

أما إذا تحققت خسائر من بيع أسهم الشركات بالخارج فلا تخصم الخسائر المحققة فى الخارج من وعاء الضريبة فى مصر عن ذات الفترة الضريبية أو أى فترة تالية.

وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى الأسهم فى الشكل التوضيحى الآتى :

المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى الأسهم وفقاً لأحكام القانون رقم ٩١ لسنة ٢٠٠٥ ولائحته التنفيذية

شكل توضيحى



هذا وتسرى المعاملة الضريبية لناتج التعامل فى الأسهم على ناتج التعامل فى جميع الأوراق المالية الأخرى .

رأس المـــــال
المرخص بـــــه
٥٠٠ مليون دولار أمريكى



رأس المـــــال
المصدر والمدفوع
٢٩٧ مليون دولار أمريكى

بنك فيصل الإسلامي المصري

شركة مساهمة مصرية

مؤشرات نتائج البنك فى نهاية الربع الأول من العام المالى ٢٠٠٩ م

البيـــــان	٢٠٠٩/٣/٣١ م	٢٠٠٨/٣/٣١ م	معدل النمو
	مليـــون جم	مليـــون جم	%
• حجـم الأعمال	٢٥٢١٣	٢٢٨٩٣	١٠,١٣
• إجمالى الأصول	٢٤٩٣٧	٢٢٦٢٨	١٠,٢٠
• الحسـابات الجارية والأوعية الادخارية	٢٢٩٩٨	٢٠٧٣٠	١٠,٩٤
• إجمالى أرصدة التوظيف والاستثمار	٢٤١٩٩	٢١٧٢٨	١١,٣٧
• الأصول السائلة	١٧٤٩	١٥١٨	١٥,٢٢
• حقوق الملكية (رأس المال والاحتياطيات والأرباح المرحلة)	١٣٤٦	٦٧١	١٠٠,٦٠
• المخصصات	١٧٧٠	١٥٠١	١٧,٩٢
• عدد الحسابات الذى يديره البنك لصالح عملائه	٨٦١٢٨٧	٧٩٦٢٥٦	٨,١٧

فـروع البنك

فرع الجيزة : (١٤٩) شارع التحرير - ميدان الجلاء - الدقى .

فرع القاهرة : (٣) شارع ٢٦ يوليو - القاهرة .

الأزهر - غمرة - مصر الجديدة - الدقى - أسيوط - سوهاج - الإسكندرية - دمنهور
طنطا - بنها - المنصورة - المحلة الكبرى - السويس - الزقازيق
مدينة دمياط الجديدة - مدينة نصر - السيدة زينب - زيزينيا (القاهرة الجديدة)
أسوان - السادس من أكتوبر - مصطفى كامل بالإسكندرية